



**VASTUULLISEN HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN RAKENNUS-
SANEERAUSYRITYKSESSÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

Riikka Brander

Tarkastaja: Tutkijatohtori Minttu Laukkanen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Riikka Brander

Vastuullisen hankintaprosessin kehittäminen rakennussaneerausyrityksessä

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2022

46 sivua, 4 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Minttu Laukkanen

Avainsanat: Vastuullisuus, hankintaprosessi, vastuullinen hankintaprosessi, hankinta, toimittajavalinta, hankintojen johtaminen

Maineriskien ja kuluttajien kasvaneen tietoisuuden vuoksi yrityksissä on panostettu enenevässä määrin vastuullisuuteen. Pitkät, globaalit toimitusketjut altistavat maineriskeille ja toimittajavalinta on keskeisessä roolissa toimitusketjun vastuullisuuden varmentamisessa. Hankintaprosessissa toimittajavalinta sekä -hallinta ovat keskeisessä osassa yrityksen mahdollisuuksissa toimia vastuullisesti. Tämän kandidaatintutkielman aiheena on kohdeyrityksen hankintaprosessin kehittäminen vastuullisuus huomioiden. Tutkimuksessa selvitettiin vastuullisen hankintaprosessin kriteereitä, haasteita sekä toimenpiteitä vastuullisuuden varmentamiseen. Lisäksi selvitettiin kohdeyrityksen nykyisen hankintaprosessin tilaa sekä vastuullisuuden huomioimisen tasoa ja syitä hankintaprosessin kehittämiseksi vastuullisuus huomioiden.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen kahdelle työntekijälle. Saatu aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysimenetelmää. Tulosten perusteella vastuullisuuden huomioimisessa korostuu taloudellinen vastuullisuus. Keskeisinä haasteina hankintaprosessin vastuullisuuden toteutumisessa ovat osaamisen ja resurssien puute. Toimenpiteinä vastuullisuuden varmentamiseen ovat toimittajayhteistyön kehittäminen, henkilöstön kouluttaminen sekä eettisten ohjeiden käyttäminen. Hankintaprosessin kehittäminen vastuullisuus huomioiden vaatii tavoitteita sekä selkeät prosessit ja toimintamallit, jotta käytänteisiin voidaan sitoutua.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Riikka Brander

Developing sustainable purchasing process in renovation building company

Bachelor's thesis

2022

46 pages, 4 figures, 1 table and 1 appendice

Examiners: Postdoctoral researcher Minttu Laukkanen

Keywords: Sustainability, purchasing process, purchasing, supplier selection

Companies have started to pay attention to corporate social responsibility due to consumers increasing awareness on sustainability. Global sourcing with long supply chains expose companies to risk on reputational hazard and supplier selection plays a key role in securing sustainability within supply chains. Company's possibilities to ensure sustainable practices can be done by focusing on purchasing process. The topic of this bachelor's thesis is developing sustainable purchasing process in renovation building company. The study examined the criteria and challenges for sustainable purchasing process as well as ways to ensure sustainable practices. In addition, the current state of case company's sustainability acts and purchasing process were identified.

The study was conducted as a qualitative case study. The material was collected using a semi-structured interview and it was analyzed using content analysis. According to the research results financial sustainability acts are being conducted more often than social or environmental acts. Lack of knowhow and resources were identified as main challenges in implementing sustainable purchasing process. Ways to ensure sustainable practices were found to be education, code of conducts and supplier cooperation. In order to development sustainable purchasing process there needs to be clear goals, processes and operational models.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Tutkimusrajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Vastuullisuus ja hankintaprosessi.....	10
2.1	Vastuullisuus	10
2.1.1	Sosiaalinen vastuu.....	11
2.1.2	Ympäristövastuu	12
2.1.3	Taloudellinen vastuu.....	13
2.2	Hankinta ja hankintaprosessi.....	13
2.2.1	Vastuullisen hankintaprosessin kriteerit	18
2.2.2	Vastuullisen hankintaprosessin haasteet	20
2.2.3	Vastuullisen hankintaprosessin varmentamisen toimenpiteet	22
3	Vastuullinen hankintaprosessi kohdeyrityksessä	25
3.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	25
3.2	Kohdeyrityksen hankinta ja hankintaprosessi	26
3.2.1	Vastuullisen hankintaprosessin kriteerit	27
3.2.2	Vastuullisen hankintaprosessin haasteet.....	28
3.2.3	Vastuullisen hankintaprosessin varmistamiseksi tehtävät toimenpiteet	31
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	33
4.1	Tutkimuskysymykset	33
4.2	Johtopäätökset.....	36
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	37
4.4	Jatkotutkimusaiheita.....	38
	Lähteet	39

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Globalisaation myötä toimitusketjut ulottuvat usein maiden ja maanosien rajojen yli, sitoen tilaajat sekä toimittajat alihankkijoihin toisiinsa. Teknologinen kehitys puolestaan mahdollistaa tiedon kulkemisen nopeasti maailmanlaajuisesti. Mahdolliset ongelmat ja laiminlyönnit toimitusketjujen varrella tulevatkin helposti esiin aiheuttaen maineriskejä yrityksille. Yritysvastuullisuuden avulla pyritään huomioimaan ja ennaltaehkäisemään näitä toimitusketjuihin liittyviä ongelmia, jotka Rachen, Morsingin ja Moonin (2014, 7) mukaan liittyvät tyypillisesti ihmis- ja työoikeuksiin, ympäristöongelmiin sekä korruptioon.

Yritykset kohtaavat sidosryhmiltä tulevaa painetta toimia vastuullisesti (Tate, Ellram & Kirchhoff 2010), mutta toisaalta yritykset myös itse haluavat toimia vastuullisesti ja ymmärtävät toimiansa vaikutukset yhteiskuntaa kohtaan (Martinez-Jurado & Moyano-Fuentes 2013). El-kingtonin (1998) vastuullisuuden kehittämiseksi luotu kolmikantainen malli (*triple bottom line*) on eniten käytetty viitekehys vastuullisuuden parissa (Rambaud & Richard 2015). Malli koostuu sosiaalisesta vastuusta, ympäristövastuusta sekä taloudellisesta vastuusta. Montielin (2008) mukaan yritysten tekemät päätökset ovat suurilta osin jollain tapaa kytköksissä sosiaalisiin ja ympäristöllisiin seurauksiin. Vastuullisuuden integroiminen osaksi yritysstrategiaa parantaa yritysten kilpailuetua sekä mahdollisuuksia ottaa huomioon kaikki kolmikantaisen mallin ulottuvuudet toiminnassaan (Broccardo & Zicari 2020).

Oman toimintansa vastuullisuuden huomioimisen lisäksi yritysten tulisi kiinnittää huomioita myös laajemmin koko toimitusketjun vastuullisuuteen. Tämä johtuu siitä, että yrityksen katsotaan olevan yhtä vastuullinen kuin sen käyttämä toimitusketju (Krause, Vachon & Klassen 2009, 18). Suurin osa yrityksistä ja organisaatioista ovat osana ainakin yhtä hankintaketjua. Globalisaation myötä kuitenkin on tyypillistä, että hankintaketjut muodostuvat moniportaisiksi toimittajaketjuiksi. (Ashby, Leat & Hudson-Smith 2012.) Vastuullinen hankintatoimi on koettu olevan avainasemassa toimitusketjujen hallinnan kannalta (Waris, Panigrahi, Mengal, Soomro, Mirjat, Ullah, Azlan, Khan & Strelniker 2019). Hankinnan puolestaan katsotaan olevan keskeisessä roolissa yritysten mahdollisuuksissa saavuttaa vastuullisuustavoitteet (Walker & Phillips 2009). Hankinta itsessään muodostuu hankintaprosessin eri

vaiheista, jotka määräytyvät yrityksen tarpeiden pohjalta. Bäckstrandin, Suurmondin, van Raaijn ja Chenin (2019, 3) tekemän tutkimuksen perusteella hankintaprosessi tyypillisesti sisältää eri vaiheita kuten hankinnan tarpeen määrittelyn, hankinnan ja toimittajahallinnan. Täten hankintaprosessi kokonaisuudessaan on avainasemassa yrityksen keinoissa toteuttaa vastuullisuustoimia.

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on hankintaprosessin kehittäminen vastuullisuus huomioiden. Työ on toteutettu yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, jossa suunnitellaan yhtenäisen hankintaprosessin luomista ja panostamista hankintojen organisoitiin sekä vastuullisuuden tulevaisuudessa. Hankintaprosessin vastuullisuutta on tutkittu paljon, mutta sen kehittämisestä on olemassa vähemmän tutkimuksia. Lintukangas, Hallikas ja Kähkönen (2015) ovat esimerkiksi tutkineet hankintaprosessin kehittämistä vain ympäristönäkökulmasta. Tutkimuksen tulosten mukaan vahva toimittajasuhteiden hallinta kasvattaa yritysten kykyä omaksua ympäristöllisesti vastuullisia toimintatapoja. Olemassa olevat tutkimukset ovatkin usein tarkasti rajattuja koskemaan vain tiettyä osa-aluetta hankintaprosessista tai vastuullisuuden näkökulmasta. Tämän sekä aihepiirin ajankohtaisuuden vuoksi on tärkeää tehdä lisätutkimuksia aiheeseen liittyen. Lisäksi vastuullisen hankintaprosessin kehittäminen vaikuttaa suurelta osin yrityksen mahdollisuuksiin toimia vastuullisesti.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hankintaprosessia voidaan kehittää vastuullisuus huomioiden. Lisäksi selvitetään kohdeyrityksen nykyinen tilanne hankintaprosessin sekä vastuullisuuden huomioimisen osalta. Tarkoituksena on löytää kohdeyritykselle sopivia keinoja kehittää toimiva hankintaprosessi, joka huomioi mahdollisimman hyvin vastuullisuuden eri osa-alueet. Työn tavoitteeseen pyritään pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

Päättutkimuskysymys:

Miten hankintaprosessia voidaan kehittää kohdeyrityksessä vastuullisuus huomioiden?

Alatutkimuskysymykset:

Millainen hankintaprosessi kohdeyrityksellä on tällä hetkellä?

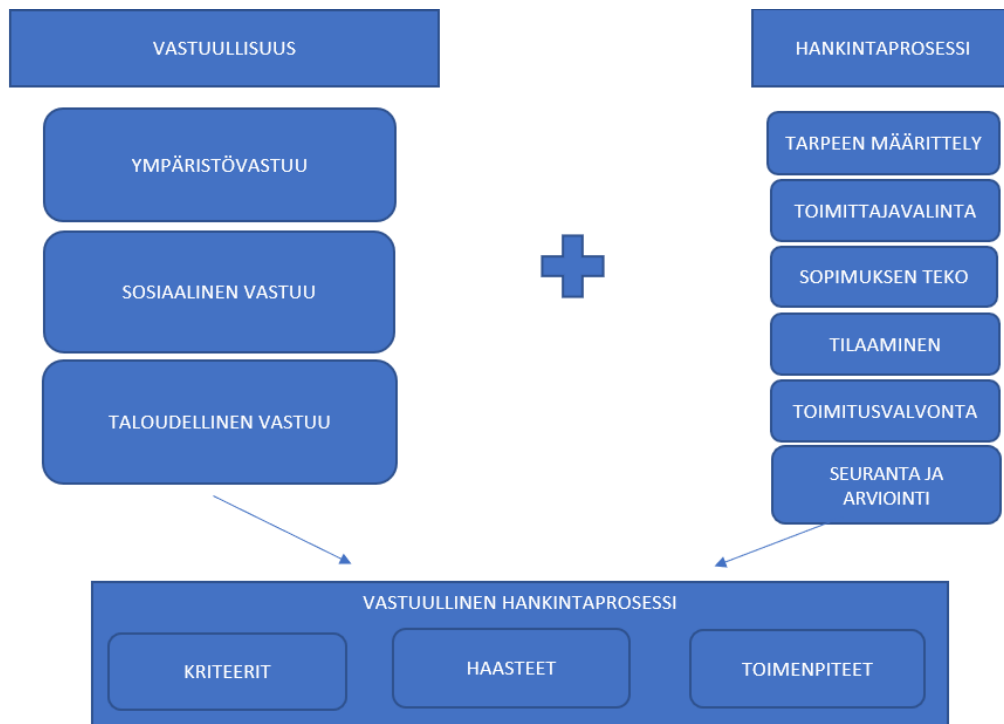
Miten vastuullisuus huomioidaan kohdeyrityksen hankintaprosessissa tällä hetkellä?

Miksi kohdeyritys haluaa kehittää hankintaprosessia vastuullisuuden huomioiden?

1.2 Tutkimusrajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuus on kaksiosainen ja se käsittelee vastuullisuutta sekä hankintaprosessia. Vastuullisuuden määritelmänä toimii tässä tutkimuksessa *triple bottom line* -käsitteen mukainen kokonaisuus. Hankintaprosessista puhuttaessa tarkoitetaan van Weelen kuusipor- taista prosessia, joka koostuu tarpeen määrittelystä, toimittajavalinnasta, sopimuksen teke- misestä, tilaamisesta, toimitusvalvonnasta sekä seurannasta ja arvioinnista (van Weele 2014, 8). Tutkimus keskittyy kohdeyrityksen hankintaprosessin nykytilanteeseen ja sen kehittämi- seen vastuullisuus huomioiden. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu haastatteluina kotimaisen rakennussaneerausalan yrityksen toimitusjohtajalle ja projektipäällikölle, jotka osaltaan vastaavat yrityksen hankinnoista. Kyseiset hankinnat sisältävät sekä materiaali-, tuote- että palveluhankinnat. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain materiaali- ja tuotehan- kintoihin jättäen palveluhankinnat pois tarkastelusta, niiden luonteen erilaisuuden vuoksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1) pohjautuu Elkingtonin (1998) kolmikantaisen (*triple bottom line*) vastuullisuuden määritelmään, joka pitää sisällään sosiaalisen, ympäris- töllisen ja taloudellisen vastuun. Nämä osa-alueet integroidaan osaksi hankintaprosessia. Muodostunutta vastuullisen hankintaprosessin käsitettä tarkastellaan lähemmin kriteereiden, haasteiden sekä vastuullisuuden varmentamiseksi tehtävien toimenpiteiden kautta. Teoriaa hyödynnetään tutkimuksen empiriaosion tulosten tulkinnassa sekä tutkimuskysymyksiin vastatessa.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Ensimmäinen luku sisältää tutkimuksen aiheen ja tavoitteet, työn rajauksen ja tutkimuskysymykset sekä teoreettisen viitekehyksen. Luvussa sivutaan aiempaa tutkimusta aiheen tiimoilta. Seuraava luku käsittelee tutkimuksen teorian, joka koostuu vastuullisuudesta sekä hankintaprosessista. Vastuullisuutta käsitellään sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen näkökulman kautta. Hankintaprosessia lähestytään van Weelen (2014) kuusiportaisen hankintaprosessimallin teorian kautta. Lisäksi luvussa käydään läpi vastuullisen hankintaprosessin kriteereitä, haasteita sekä toimenpiteitä vastuullisuuden varmentamiseksi. Kolmas luku muodostaa tutkimuksen empiirisen osion, joka on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Luvussa käydään läpi valitun tutkimusmenetelmän ja kohdeyrityksen esittely. Lisäksi tapaustutkimuksen tulokset analysoidaan. Tutkimuksen viimeinen, neljäs luku, esittelee tutkimuksen keskeiset löydökset ja johtopäätökset sekä arvioinnin tutkimuksen luotettavuudesta. Lopuksi pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Vastuullisuus ja hankintaprosessi

Tässä luvussa käsitellään vastuullisuutta siihen liittyvän teorian ja aiemman tutkimustiedon perusteella. Toisena teemana käsitellään hankintaa ja hankintaprosessia. Lisäksi vastuullista hankintaprosessia tarkastellaan lähemmin kriteerien, haasteiden ja vastuullisuuden varmentamiseksi tehtävien toimenpiteiden osalta.

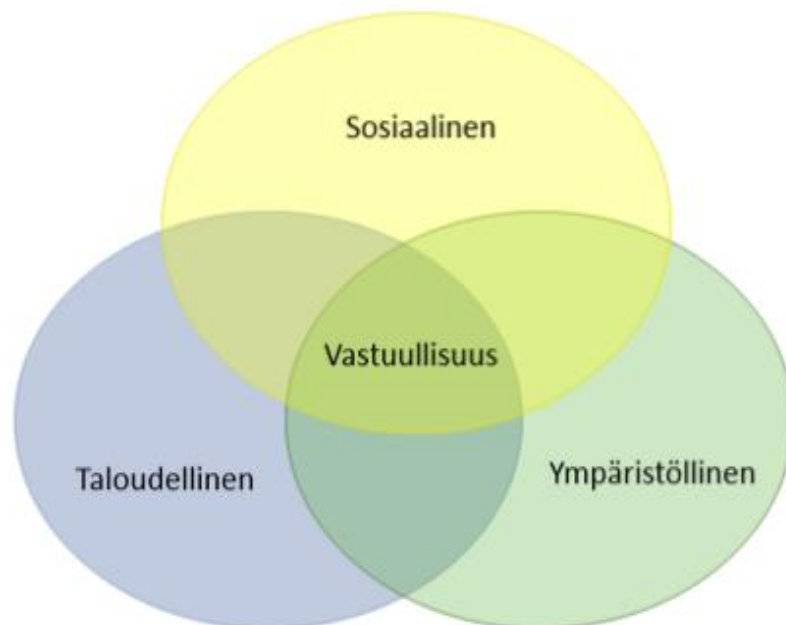
2.1 Vastuullisuus

Käsitteenä vastuullisuus on noussut esiin kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja 1970-luvulla (Portney 2015; Montiel 2008). Tämän jälkeen sillä on ollut lukuisia määritelmiä riippuen asiayhteydestä. Yksi ensimmäisistä määritelmistä on Yhdistyneiden kansakuntien Brundtlandin komission (1987) luoma määritelmä, jonka mukaan vastuullisuus on toimintaa, joka täyttää nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä täyttää omat tarpeensa. Tämä varsin laaja määritelmä pitää sisällään toiminnan pitkäaikaisten seurausten huomioimisen yritysten pelkkien taloudellisten tavoitteiden huomioimisen lisäksi (Wasilieski & Weber 2020). Nykyään yritysten vastuullisuustoimille on olemassa minimivaatimuksia lakien ja säädösten myötä, mutta usein yritykset itse haluavat toimia näitä minimivaatimuksia laajemmin. Vastuullisuustoimia ohjaavat myös sidosryhmiltä tulevat vaatimukset sekä yritysten omat arvopohjat. (Harmaala & Jallinoja 2012, 58.) *Business casen* mukaan osa yrityksistä luo ja omaksuu vastuullisuuskäytänteitä, koska uskovat niiden vaikuttavan positiivisesti taloudelliseen tulokseen (Rache, Morsing & Moon 2019). Tämän uskomuksen tueksi useat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen korrelaation yrityksen vastuullisuuskäytänteiden sekä taloudellisen menestyksen välillä (Lopez-Navarro & Cipres 2015).

Tunnetuimpia vastuullisuuden määritelmiä on Elkingtonin (1998) luoma kolmikantainen malli *triple bottom line*. Mallin luonnin taustalla oli ajatus, että taloudellinen kannattavuus ei yksinään takaa yritykselle pitkäikäistä menestystä. Tämän lisäksi ihmiset ja ympäristö tulee huomioida. *Triple bottom line -mallin* mukaan vastuullisuus nähdään sosiaalisen, ympäristöllisen sekä taloudellisen ulottuvuuden muodostamana kokonaisuutena. Nämä vastuullisuuden eri ulottuvuudet tulisivat olla keskenään tasapainossa ja ne tulisi huomioida yrityksessä holistisesti miettien toimien pitkäaikaisia vaikutuksia (de Lange, Busch & Delgado-

Ceballos 2012). Yritysten toiminnan pohjautuessa taloudellisiin arvoihin, nojautuvat vastuullisuuteen liittyvät päätökset usein taloudelliseen näkökulmaan (Harmaala & Jallinoja 2012, 58). Lisäksi sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien huomioiminen yritysten toiminnassa on järkevää, sillä Monteonin (2015) mukaan näihin osa-alueisiin liittyvät ongelmat ovat laaja-alaisimpia yritysten kohtaamia haasteita.

Tämän työn teoreettisen viitekehyksen pohjana vastuullisuuden osalta käytetään Elkingtonin kolmikantaista määritelmää (kuva 2). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä vastuullisuuden kolmea ulottuvuutta.



Kuva 2. Triple Bottom Line mukailten Elkington (1998)

2.1.1 Sosiaalinen vastuu

Yrityksen sosiaalinen vastuu liittyy sen tekojen vaikutuksiin työvoimaa sekä sidosryhmiä kohtaan. Sosiaalisesti vastuullinen yritysimage voidaan myös nähdä strategisena etuna. Yritykset, jotka toteuttavat sosiaalisesti vastuullisia aktiviteetteja hyötyvät tutkimusten mukaan korkeammasta asiakastyytyväisyydestä sekä positiivisista asiakasarvioinneista. (Hae-

Ryong, Moonkyu, Hyoung-Tark & Na-Min 2010). Käytännössä sosiaalisesti vastuullinen yritys tukee työntekijöiden terveyttä sekä tasavertaista kohtelua, tavoitteenaan ylläpitää ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia (Longoni 2014).

Longon, Muran ja Bonolin (2005) mukaan sosiaalista vastuuta edistävät toimenpiteet voidaan jakaa terveyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden osaamista, työntekijöiden hyvinvointia ja tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden kesken. Omien työntekijöiden keskuudessa nämä toimet sisältävät esimerkiksi syrjinnän kieltämisen ja tasa-arvoisen kohtelun sukupuoleen, ikään tai etnisyyteen katsomatta. Tynkkysen ja Berningerin mukaan (2017) sosiaalinen vastuu kattaa yrityksen työntekijöiden lisäksi sen koko toimitusketjun työntekijät sekä heidän työolonsa ja työmahdollisuutensa. Tämän myötä yritysten tulee ottaa huomioon myös toimitusketjun varrella olevat paikallisyhteisöt. Etenkin kehitysmaissa tällä tarkoitetaan lapsi- ja pakkotyövoiman käytön torjumista. Yritysten apuna työolojen valvontaan ja tunnistamiseen on käytössä Business Social Compliance Iniativen (BSCI) luoma listaus riskimaista, joissa tulee kiinnittää erityistä huomiota sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen.

2.1.2 Ympäristövastuu

Ympäristövastuu tähtää tekoihin, jotka rajoittavat ympäristöön kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia. Raaka-aineiden ja luonnonvarojen tehokkaampi käyttö sekä saastuttamisen rajoittaminen ovat tyypillisimpiä tekoja tällä saralla. Lisäksi jätteen, veden ja energian kulutuksen vähentäminen sekä luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen kuuluvat ympäristövastuullisuuden vaikutusalaan. (Jalas, Mäkinen, Joutsenvirta & Halme 2011.) Erityisesti nyt energia-kriisin aikana yritykset ja kotitaloudet ovat kiinnittäneet huomiota energiankulutukseen ja sen rajoittamiseen. Yritysten operationaalisesta näkökulmasta ympäristövastuu tulisi sisällyttää osaksi yritysten toimia tavalla, joka mahdollistaa kestäväen kehityksen ja sen kehittämisen kuitenkin vaikuttamatta yrityksen suorituskykyyn negatiivisesti (Chuang & Huang 2018).

Sarkis, Zhu ja Hee-hung (2011) puolestaan jakavat yritysten ympäristövastuun huomioivat teot neljään kategoriaan, jotka ovat yrityksen sisäisten ja ulkoisten ympäristötekojen hallinta, taloudellisten sijoitusten kierrättäminen sekä ympäristön huomioiva tuotesuunnittelu. Sisäisiin ympäristötekoihin kuuluvat sekä työntekijöiden sitouttaminen yrityksen ympäristöpolitiikkaan että sen valvonta. Lisäksi yhteistyö yrityksen sisällä ympäristötekojen

kehittämiseksi, ympäristötoimien laatu ja sen valvonta, auditointiohjelmat tavoitteiden seurannan tueksi sekä ohjelmistot ympäristötekojen hallintaan kuuluvat tähän kategoriaan. Ulkoisten ympäristötekojen hallinta keskittyy yrityksen ja toimittajien sekä asiakkaiden väliseen yhteistyöhön ympäristötekojen suhteen. Yhteisten ympäristötavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta sekä arviointi ovat keskiössä toimittajasuhteissa. Taloudellisten sijoitusten kierrättäminen tarkoittaa ylimääräisen materiaalin ja tuotteiden myyntiä tai mahdollisuuksien mukaan käytettyjen materiaalien ja jätteiden kierrätystä sekä eteenpäin myyntiä. Esimerkiksi metalliromu ja käytetyt laitteet voidaan myydä eteenpäin ja kierrättää pois heittämisen sijasta. Ympäristön huomioiva tuotesuunnittelu pyrkii käyttämään materiaaleja ja raaka-aineita tehokkaammin, lisäämään kierrätysmateriaalien käyttöä sekä vähentämään ympäristöä kohtaan haitallisten aineiden käyttöä. (Sarkis, Zhu & Hee-hung 2011.)

2.1.3 Taloudellinen vastuu

Yritysten tehtävänä on lähtökohtaisesti tuottaa voittoa omistajilleen ja sidosryhmille, jonka vuoksi taloudellisen vastuun lähtökohtana on pidetty kannattavuutta. Tämä vastuullisuuden osa-alue sisältää sidosryhmiin kohdistuvat taloudelliset vaikutukset kuten ostot sekä palkkojen ja verojen maksun. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 19.) Lisäksi tähän osa-alueeseen kuuluvat yrityksen myynnit, voittomarginaali ja tuotto omistajille (Cardoni, Zanin, Corazza & Paradisi 2020, 5).

Taloudellinen vastuu linkittyy usein myös sosiaaliseen ja ympäristövastuuteen. Yrityksillä on mahdollista huomioida sosiaalisia sekä ympäristöllisiä ongelmia, joilla on suora vaikutus taloudelliseen suoriutumiseen. Zhun et al. (2005, 450) mukaan tämä tapahtuu esimerkiksi minimoimalla ympäristöriskejä ja parantamalla energiatehokkuutta. Lisäksi huomioimalla yritysstrategiassa kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta, yritykset suoriutuvat taloudellisesti paremmin kuin ne suoriutuisivat huomioimalla vain yhden tai kaksi osa-aluetta (Carter & Rogers 2008, 371).

2.2 Hankinta ja hankintaprosessi

Perinteisen määritelmän mukaan hankinnoilla tarkoitetaan kaikkea yrityksen ulkopuolelta tulevaa, josta tulee lasku (Huuhka 2017, 15; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58).

Nykyaikaisemman ja tarkemman määritelmän on tarjonnut van Weele (2005), jonka mukaan hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että sen ensisijaiset toiminnot hankintojen osalta on turvattu yrityksen kannalta parhain mahdollisin ehdoin. Ulkoiset resurssit tarkoittavat toimittajia, toimittajamarkkinoita sekä toimittajasuhteiden hallintaa, joka tapahtuu esimerkiksi toimittajasuhteita kehittämällä ja johtamalla (Huuhka 2017, 15). Tarvittaessa hankintahenkilöstö osallistuu toimittajien kanssa tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä innovointiin. Hankinnan rooliin kuuluu myös materiaalien, tuotteiden ja palveluiden oikea-aikainen ja häiriötön saatavuuden varmistaminen. (Nieminen 2016.) Hankinta muodostaa siis yhtenäisen kokonaisuuden koordinoituista prosesseista, joiden tavoitteena on turvata yrityksen ydinliiketoiminta.

Ammattimaisella hankinnalla ja hankintojen johtamisella pystytään vaikuttamaan kustannuksiin ja riskeihin sekä tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Lisäarvon on nähty syntyvän erityisesti kustannusten hallinnasta ja sillä saavutetuista säästöistä, jotka on mahdollista saavuttaa kilpailuttamisen sekä neuvotteluvoiman kautta. (van Weele 2014.) Lisäksi kustannusten minimointia voidaan tavoitella standardoimalla ostonimikkeitä, sähköistämällä hankintaa ja toimitussopimuksia sekä hyödyntämällä globaalia hankintaa (Huuhka 2017, 26). Kustannusten hallinnan kautta tavoiteltu lisäarvo on erityisen isossa roolissa, sillä hankinnat muodostavat toimialasta riippuen noin 50–80 % yrityksen kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21). Rakennusteollisuudessa hankinnan osuus projektin kokonaiskustannuksista saattaa olla jopa 90 % (Nieminen 2016). Hankintojen organisoinnin kannalta yritysten tulisikin pohtia hankintatoimen roolia yrityksen kannattavuuden osatekijänä. Mitä suurempi osuus hankintojen arvolla on liikevaihdosta, sitä vahvempi rooli hankintatoimella tulisi olla yrityksen strategiassa. (Huuhka 2017, 32.)

Hankintaprosessi on tapahtumaketju, joka esittelee hankinnan eri vaiheet. Malleja hankintaprosessin esittämiseksi on lukuisia, joista yleisimpiä ovat lineaariset sekä kehämallit. Perinteinen hankintaprosessi on nähty yksisuuntaisena, lineaarisena ja operatiivisena, asiakkaan tarpeesta lähtöisin olevana mallina. Moderni hankintaprosessi on kehämainen, asiakkaan tarpeen, yrityksen ydinosamisen ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien välillä toimiva kokonaisuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012.)

Yksi tunnetuimpia lineaarisia hankintamalleja on van Weelen (2014) kehitelemä versio hankintaprosessista, jota käsitellään tässä työssä. Se koostuu kuudesta vaiheesta, jotka jakautuvat taktiseen sekä operatiiviseen kokonaisuuteen. Hankintaprosessia kuvaavassa

mallikuvassa taktisen osion vaiheet on merkitty sinisellä ja operatiivisen osion vaiheet vihreällä (kuva 3). Van Weelen hankintaprosessin mallin ulkopuolelle jää siis kokonaan strateginen osio.



Kuva 3. Hankintaprosessi. Mukailten van Weele (2014).

Tarpeen määrittely

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittely. Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ohjaavat koko prosessia ja käynnistävät sen. Tarpeen määrittelyyn tulisi panostaa, sillä sen pohjalta rakentuvat prosessin muut vaiheet. Mikäli tarpeen määrittely on puutteellista, koko hankintaprosessin onnistuminen on epätodennäköistä. Tietyissä tapauksissa toimittajan kanssa voidaan tehdä yhteistyötä tarpeen määrittelyn optimoimiseksi. Toimittajilla voi olla parempi tieto markkinoilla olevista vaihtoehdoista, jolloin heidän ammattitaitoaan kannattaa hyödyntää (Nieminen 2017.) Van Weelen (2014) mukaan tarpeen määrittelyssä tulee huomioida useita osa-alueita. Näihin kuuluvat hankittavan kohteen laatu- ja huolto-määritykset sekä hankintaan varattu budjetti. Laatuvaatimukset määrittelevät hankintaan tarvittavat standardit, sertifikaatit sekä tekniset normit. Logistiset vaatimukset, sisältäen kuljetuksen ajankohdan ja paikan sekä itse toimittamisen, kuuluvat myös tarpeen määrittelyyn. Lisäksi tulee huomioida lainsäädäntö sekä ympäristölliset vaatimukset siten, että tuote ja sen valmistamisprosessi täyttävät niille asetetut terveydelliset sekä turvallisuuteen liittyvät vaatimukset. (van Weele 2014, 32–33.)

Toimittajavalinta

Tarpeen määrittelyn jälkeen tulee pohtia, onko tuotteelle jo olemassa oleva sopimustoimittaja vai pitääkö sellainen löytää. Lisäksi tulee pohtia, kuinka montaa toimittajaa käytetään ja millainen suhde toimittajaan luodaan. Toimittajavalintaa pidetään hankintaprosessin yhtenä tärkeimmistä, ellei jopa tärkeimpänä vaiheena (van Weele 2014, 34; Waters 2009, 311). Alkukartoituksessa potentiaalisista toimittajista laaditaan lista, jota supistetaan valintakriteerien mukaan ennen lopullista valintaa. (Nieminen 2017.) Tähän toimittajavalintaan on syytä

panostaa ja miettiä valintakriteerit tarkoin. Käytännössä hyvä ja laadukas tuote menee hukkaan, ellei sen toimittaja ole osaava ja kykenevä toimittamaan tuotetta oikeaan aikaan ja oikeina määrinä. Huomioitavia seikkoja toimittajavalinnassa on useita ja ne liittyvät toimitusvarmuuden lisäksi toimittajan maineeseen sekä hinnoitteluun. Lisäksi toimittajalla tulisi olla hyvä toimitushistoria, joustavat ja tilaajan tarpeisiin mukautuvat tilausjärjestelmät sekä kokemusta toimitettavista tuotteista. (Waters 2015, 311–312.)

Sopimuksen tekeminen

Lopullisen toimittajavalinnan jälkeen seuraava vaihe hankintaprosessissa on sopimuksen tekeminen. Yritykset voivat myös hyväksyä tarjouspyynnön suoraan tekemällä ostotilauksen, ilman erillisen sopimuksen laatimista. Mikäli sopimuksen tekoon päädytään, tulee se laatia huolella ja olla selkeästi ymmärrettävä. Valmiiden sopimus pohjien käyttö helpottaa sopimusten laatimisprosessia. Sopimuksen tarkoituksena on selvittää osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, sekä määrittää kuinka mahdolliset riskit jaetaan osapuolten kesken. (Nieminen 2017.) Kansainvälistä kauppaa tehtäessä on erityisen tärkeää huomioida, minkä maan lainsäädäntöä noudatetaan sekä mahdolliset valuuttariskit. Sopimuksen sisältö vaihtelee muun muassa alan, tuotteiden, sopimusosapuolten ja tarpeen mukaan. Yleisiä sopimuksessa sovittuja asioita ovat tuotteiden hinnat, maksu- ja toimitusehdot, sopimusrikkomuksen seuraukset sekä takuuehdot. (van Weele 2014, 36–38.)

Tilaaminen

Hankintaprosessin neljäs vaihe ja samalla operatiivisen osion ensimmäinen vaihe on tilaaminen, jossa toimittajalle saatetaan tieto mitä ja milloin halutaan toimitettavaksi (Nieminen 2017). Tämä tapahtuu joko sopimusehtojen määrittelyn ja sopimuksen solmimisen jälkeen tai joissain tapauksissa sopimus itse toimii tilausmääräyksenä. Mikäli tehdään vuosisopimus, ovat tilaaminen ja sopimuksen solmiminen erillisiä tapahtumia. Silloin tuotteita tilataan usein, pitkän ajan kuluessa, sopimusnormien puitteissa. (van Weele 2014, 40.) Ostavan yrityksen näkökulmasta tilaamiseen käytettyä aikaa tulee tarkastella suhteessa kohteen arvoon, toimittajien lukumäärään sekä tuotteiden tärkeyteen. Mikäli hankinnan kohteena on tuotteita, jotka ovat arvoltaan vähäisiä, niillä on vain yksi toimittaja tai ostavalla organisaatiolla on tarkat kriteerit toimittajavalintaan, tulisi tilaaminen automatisoida mahdollisuuksien mukaan. Sähköinen hankinta toimii hyvänä apuvälineenä hankintaprosessin tehostamisessa.

Hyötyinä sähköisessä hankinnassa ovat kustannussäästöt, toimittajien tavoitettavuus ajasta ja sijainnista riippumatta sekä ajankäytön tehostuminen. (Waters 2009, 320–322.)

Toimitusvalvonta

Viides vaihe on toimitusvalvonta, jonka tarkoituksena on varmistaa, että tilatut tuotteet saapuvat sopimuksen mukaisesti perille. Tämän lisäksi tulee varmistaa, että vaaditut raportit sekä tilausvahvistukset toimitetaan ostajalle. Toimitusvalvontaa varten yritysten tulee luoda erilaisia menetelmiä, jotka toimivat kustannustehokkaasti. Tärkeiden ja arvokkaiden tuotteiden kohdalla voidaan tehdä tarkkaa ja tiheää valvontaa, kun arvoltaan vähäisten tuotteiden kohdalla voidaan pohtia, onko erillisen valvonnan tarvetta ylipäättään olemassa. (Nieminen 2017.) Van Weele (2014) puolestaan jaottelee toimittajavalvonnan kolmeen eri tapaan. Ensimmäkin voidaan odottaa toimituksen sovittua ajankohtaa ja reagoida vasta kun toimitus on myöhässä. Toisekseen ennakoivaa valvontaa voidaan tehdä muutamaa päivää ennen toimitusta varmistamalla toimittajalta, että sovittu aikataulu pitää paikkansa. Kolmas tapa on toimittajan systemaattinen valvonta, jota suoritetaan säännöllisin väliajoin. Systemaattista valvontaa tulisi käyttää etenkin silloin, kun toimitettavan tavaran arvo tai tärkeys on suuri ostavalle yritykselle. (van Weele 2014, 41.)

Seuranta ja arviointi

Hankintaprosessin viimeisessä vaiheessa hankintatoimea, toimittajaa sekä toimittajayhteistyötä seurataan ja arvioidaan. Tarkoituksena on systemaattisesti kehittää toimintaa, parantaa kommunikointia osapuolten välillä sekä parantaa hankintojen läpinäkyvyyttä. Seurannan ja arvioinnin keinoina käytetään yleisesti mittaamista sekä raportointia. Hankintojen mittaamista voidaan suorittaa laadun, kustannusten, toimitusten sekä henkilöstön suoriutumisen suhteen. Lähtökohtana mittaamiselle on asetettujen tavoitteiden ja toteutuneiden suoritusten vertaaminen toisiinsa. Mittausta hyödynnettäessä tulee pohtia tarkkaan, mitkä kohteet vaikuttavat liiketoimintaan ja ovat seuraamisen arvoisia yrityksen menestymisen kannalta. (Nieminen 2017) Tulosten raportointi on tärkeä osa prosessia, jotta toimittajia voidaan pisteyttää ja asettaa paremmuusjärjestykseen. Järjestelmällinen seuranta ja raportointi johtaa yleensä toimittajakentän kaventumiseen, mutta laadun parantumiseen. (van Weele 2014, 42.)

2.2.1 Vastuullisen hankintaprosessin kriteerit

Yleisesti hankintaprosessin vastuullisuuskriteerit voivat pohjautua yrityksen omiin arvoihin tai strategiaan, lakien asettamiin vaatimuksiin tai esimerkiksi yhteistyöjärjestöjen kuten Yhdistyneet Kansakunnat (YK) ja The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ohjeistuksiin. Hankintaprosessin kriteereitä mietittäessä vastuullisuuden näkökulmasta, ostavan organisaation tulee miettiä tarkoin, kuinka kehittää toimivat standardit sekä käytänteet hankinnan tueksi. (Nieminen 2017.) Kriteerien tulisi pohjautua yrityksen kykyihin ja mahdollisuuksiin toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002, 646). Vastuullisuuden osalta keskeisessä roolissa on toimittajavalinta ja sitä kautta sekä toimittajan että toimitusketjun vastuullisuuden varmentamisen kriteerit.

Tarpeen määrittelyn kriteerit vastuullisuus huomioiden

Hankintaprosessia aloitettaessa tarpeen määrittelyn yhteydessä tulee lisäksi tarkentaa vastuullisuusvaatimukset. Taloudellisesta näkökulmasta tärkeitä elementtejä ovat hankinnan hinta, tuotto sekä kestävyys. Hankintahintaa voidaan alentaa esimerkiksi materiaalivalinnoilla ja kestävyyttä parantaa tuotesuunnittelulla. Tuotteen valmistuksesta johtuvaa ympäristöhaittaa voidaan pienentää asettamalla kriteereitä esimerkiksi pakkausmateriaalien määrälle ja laadulle, tuotteen kuljetusvaihtoehdoille ja -matkoille sekä syntyvän jätteen kierrättämiselle. Sosiaalisen näkökulman osalta voidaan vaatia henkilöstön kouluttamista ja osamistansolle asettaa kriteereitä. (Bals & Tate, 2016, 172.)

Vastuullisen toimittajavalinnan kriteerit

Ympäristövastuun piiriin kuuluvia kriteereitä toimittajavalinnassa ovat energiankulutuksen, päästöjen sekä saastuttamisen rajoittaminen (Sarkis & Dhavale 2014, 181). Ahin ja Searcyn (2015) toteuttaman tutkimuksen mukaan edellä mainitut kriteerit ovat olleet toimittajavalinnassa yleisimmin käytettyjä ympäristökriteereitä. Vaatimuksiin voivat kuulua myös erilaiset ekosertifikaatit, kuten ISO 1400 ja tämän lisäksi toimittajan maine ympäristöasioiden huomioimisessa voidaan ottaa huomioon. Muita kriteereitä ovat tuotteiden ekologisuus, hinta toimittajan ympäristötekojen kehittämiseksi sekä toimittajan kyky huomioida ympäristötoiminnassaan. (Fallahpour, Olugu, Musa, Wong & Noori 2017, 393.) Ympäristöä huomioivia tekoja ovat muun muassa kierrätysmateriaalien käyttö tuotteissa, pakkausmateriaalien laatu

ja niiden määrän vähentäminen sekä vihreiden kuljetusvaihtoehtojen tarjoaminen (Khan & Ali 2021, 9). Toimittajilta voidaan myös vaatia erillistä ympäristön huomioivaa eettistä ohjeistoa (*environmental code of conduct*) (Zimmer, Fröhling & Shultman 2015, 19).

Sosiaalisten vastuullisuuskriteereiden huomioiminen toimittajavalinnassa voidaan Bain ja Sarkisin (2010) mukaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin kriteereihin. Työntekijöiden huomioiminen ja työturvallisuus kuuluvat sisäisiin kriteereihin ja toimittajan toimien vaikutus yhteisöihin sekä sidosryhmiin kuuluvat ulkoisiin kriteereihin. (Bai & Sarkis 2010.) Syrjinnän kieltäminen, ihmisoikeuksien sekä työaikojen ja -olojen huomioiminen ovat tyypillisiä sosiaalisen vastuullisuuden kriteereitä toimittajavalinnassa. Lisäksi tulee huomioida ja edistää työntekijöiden terveyttä ja työturvallisuutta. Työntekijöiden oikeuksia voidaan varmistaa työsopimuksilla, vakuuttamalla työntekijät, noudattamalla työaikalakeja ja maksamalla asianmukaista palkkaa sekä ylityökorvauksia. (Fallahpour et al. 2017, 394.) Yleensä kriteereitä luettelaa toimittajien eettisissä ohjeistuksissa.

Toimittajavalinnan taloudelliset kriteerit jakautuvat Azadnian, Samanin ja Wongin (2015) mukaan hinnan lisäksi laadun, teknisen kyvykkyyden ja toimittamisen ulottuvuuksiin. Fallahpour et al. (2017, 394) katsoo näihin kriteereihin kuuluvan lisäksi palvelun laadun sekä toimittajan joustavuuden. Pelkän hinnan lisäksi tulee siis arvioida toimittajan toimitusaikoja, toimitusten oikeellisuutta ja täsmällisyyttä, tuotteen linkaarikustannuksia sekä toimittajan mahdollisuuksia toimittaa kestävä ja laadukasta tavaraa. Lisäksi Yang & Wu (2008, 3) painottavat valintakriteereissä tilausaikojen joustavuutta sekä toimittajan valmiuksia että kykyä ottaa vastaan ja korjata mahdolliset vikatilanteet.

Vastuullisuuskriteerit sopimuksen tekemisen ja tilaamisen vaiheissa

Sopimuksen tekemisellä varmistetaan, että kaikki hankinnan tarpeen sekä toimittajavalinnan kriteerit, joista on sovittu, on koostettu kirjalliseen muotoon. Samalla varmistetaan oikeus vaatia sopimusehtojen toteuttamista. Vastuullisuusvaatimusten kriteereinä olevat eettiset ohjeistukset tulee laittaa sopimusliitteiksi. Sopimuksenteko- ja tilaamisvaiheessa ympäristökriteereitä voidaan huomioida suosimalla sähköistä asiointia perinteisten paperisten kaavakkeiden ja lomakkeiden sijasta (van Weele 2014).

Vastuullisuuskriteerit toimitusvalvonta, seuranta ja arviointi

Toimittajan suoriutumista tulisi seurata ja arvioida hankintaprosessin tarpeen määrittelyn ja toimittajavalinnan kriteerien mukaisesti. Toimittajan taloudellisen vastuullisuuden

toteutumista voidaan seurata ja arvioida usean eri kriteerin avulla. Kuluja voidaan mitata hankintakustannusten, materiaalikustannusten tai reklamoinnin ja palautuksista aiheutuvien kulujen kannalta. (Lim-Junior, F. & Carpinetti, L. 2016, 7.) On tärkeää seurata, kuinka paljon lisäkuluja hankintaan liittyy pelkän ostohinnan lisäksi taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuranta ja arviointia tulee tehdä myös sosiaalisten ja ympäristövastuullisuus-kriteerien täyttymisen osalta. Kriteerien luonti riippuu tavoitteista ja sovitusta toimintavoista.

2.2.2 Vastuullisen hankintaprosessin haasteet

Vastuullisuuden toteuttamisen haasteita on tutkittu paljon, Walkerin, Di Siston ja McBainin (2008) toteuttaman tutkimuksen mukaan vastuullisuustekojen haasteet yrityksen hankinnassa voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Haasteet liittyvät kustannuksiin, osaamiseen ja koulutukseen, yritysstrategiaan, raportointiin sekä sääntelyyn ja toimittajayhteistyöhön. Zhu ja Sarkis (2006, 478) listaavat lisäksi vastuullisuustoimia hidastaviksi tekijöiksi toimialakohtaiset spesifit haasteet. Tarkempi jaottelu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kesken on nähtävissä taulukossa 1, johon on koottu keskeisimpiä haasteita.

Taulukko 1. Vastuullisen hankinnan haasteet. Mukailten Walker et al. (2008) ja Zhu & Sarkis (2006)

Vastuullisen hankinnan haasteet	
SISÄISET	ULKOISET
Kustannukset	Lait ja säädökset
Osaamisen ja koulutuksen puute	Toimittajien sitoutumattomuus
Sitoutumisen puute	Alakohtaiset haasteet

Vastuullisuustoimien toteutumisen pohjana on yrityksen johdon sitoutuminen kyseisiin toimiin (Zhu & Sarkis 2006, 482–483; Viale, Vacher & Bessouant 2022, 259). Mikäli

yritysjohdo ei aja vastuullisuustoimenpiteitä tai tue niiden toteuttamista on epätodennäköistä, että vastuullisuus tulisi osaksi yrityksen toimintaa. Bals & Tate (2016, 38) ovat samoilla linjoilla, jos yritys ei ymmärrä ja osaa sanoittaa vastuullisuustekojen arvoa ja niiden kykyä edistää yrityksen toimintaa, työntekijöitä on vaikea saada sitoutumaan vastuullisuustoimenpiteisiin. Toimihenkilöiden ja hankintavastaavien kouluttaminen ja osaaminen nousevat keskeiseen rooliin vastuullisuustekojen toteutumisen kannalta. Hankinnoista vastaavien tulee olla perillä vastuullisuudesta käsitteenä ja heillä tulee olla tarpeeksi osaamista sekä työkaluja vastuullisuustekojen toteuttamiseen. Erityisesti eettisten ja sosiaalisten ongelmien huomioiminen on koettu haasteelliseksi, joten koulutuksessa tulisi huomioida kaikki vastuullisuuden osa-alueet (Cooper, Frank & Kemp 2000; Maignan et al. 2002). Kouluttamisen myötä henkilökunnan on helpompaa toteuttaa vastuullisuustekoja, kun niiden vaikutus yrityksen taloudellisen menestymisen ja kilpailuedun kannalta on selitetty (Brammer & Walker 2010, 456).

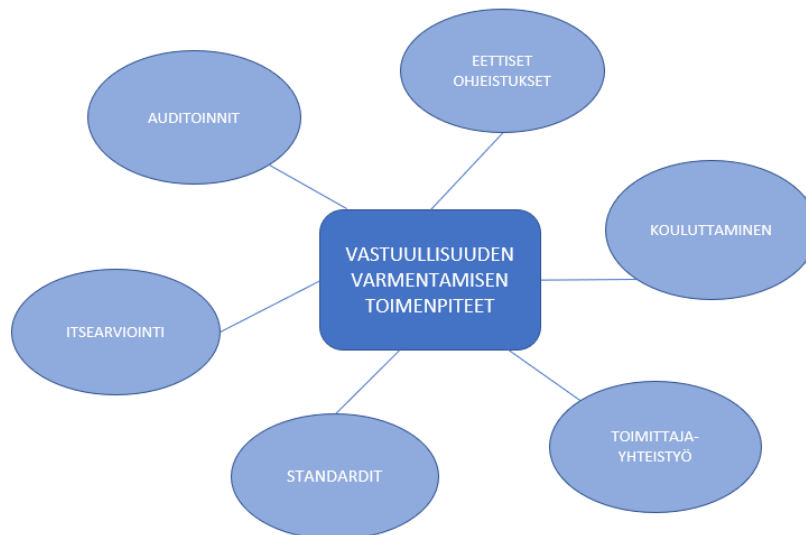
Taloudellisesta näkökulmasta vastuulliset hankinnat on nähty kalliimpina vaihtoehtoisin hankintoihin nähden. Raon ja Holtin (2005) toteuttaman tutkimuksen mukaan kustannuksia pidettiin suurimpana yksittäisenä syynä vastuullisten hankintojen toteuttamatta jättämiselle. Samanlaisen lopputulemaan ovat tulleet Guinipero, Hooker ja Denslow (2012), joiden mukaan hankintojen muuttaminen vastuulliseksi toiminnaksi vaatii alkuinvestointia, jonka suuruus on keskeinen rajoittava tekijä vastuullisten hankintojen toteuttamisessa.

Yrityksen ulkoisina haasteina vastuullisuuden toteuttamiselle toimivat lait ja säädökset, alakohtaiset rajoitteet sekä toimittajahallinta ja -yhteistyö. Koplilin et al (2006) mukaan globaalin hankinnan ja pitkien toimitusketjujen myötä toimittaja- ja toimitusketjuhallinta ovat isoja kokonaisuuksia, joita on vaikea hallita. Hankinnassa tulisi huomioida eri maiden erilaiset lainsäädännöt ja säännökset sekä pystyä varmentamaan annettujen kriteerien noudattaminen koko toimitusketjun varrella. Toimittajahallinnassa Nidumolu, Prahalad ja Rangaswami (2009) kokevat erityisesti ympäristövuosuuden toteuttamisen varmistamisen haastavana, sillä ympäristökriteerit vaihtelevat maiden ja jopa kaupunkien omien säädösten välillä huomattavasti. Toimittajat ovat keskeisessä asemassa yrityksen arvoketjussa, minkä vuoksi toimittajasuhteet ovat tärkeässä roolissa yrityksen vastuullisuustekojen onnistumisessa (van Weele 2014, 320). Jotta toimittajayhteistyö sujuisi mahdollisimman hyvin ja sitä voitaisiin kehittää, tarvitaan luottamusta osapuolten välillä. Van Weelen (2014, 317) mukaan avoimuus, tiedonjakaminen ja aktiivinen yhteistyö ovat avainasemassa tiiviiden

toimittajasuhteiden rakentamisessa. On kuitenkin huomattu, että käytännössä näiden tiiviiden toimittajasuhteiden solmiminen on haastavaa.

2.2.3 Vastuullisen hankintaprosessin varmentamisen toimenpiteet

Hankintaprosessin operatiivisen osion vaiheet ovat keskeisessä osassa vastuullisuuden varmentamisessa. Varmentamisen keinot liittyvät siis suurelta osin toimittajahallintaan sekä toimittajayhteistyöhön. Etenkin hankintaprosessin viimeisiä vaiheita, toimitusvalvontaa sekä seuranta ja arviointia, hyödynnetään vastuullisten toimenpiteiden varmentamisessa. Van Weelen (2014) mukaan keinoina voidaan käyttää toimittajien eettisiä ohjeistuksia, itsearviointeja, koulutusohjelmia sekä standardeja. Lisäksi auditoinneilla seurataan ja toimittajayhteistyöllä voidaan kehittää vastuullisuustoimenpiteitä entisestään (van Weele 2014, 313–314). Kooste varmentamisen keinoista on nähtävissä kuvassa 4.



Kuva 4. Vastuullisuuden varmentamisen toimenpiteet.

Toimittajien eettiset ohjeet ovat tapa ohjata toimittajien vastuullisuustoimia. Vastuullisuuden kolmikantaisen mallin osa-alueista eettiset ohjeistukset sisältävät ympäristölliset sekä sosiaaliset kriteerit (Jedynik 2018, 155). Tarkemmin kriteerit kattavat eri osa-alueilta kuten työolosuhteet, terveys ja turvallisuus, ympäristöystävällisyys sekä eettisyys. Kriteerit muodostuvat esimerkiksi lakien ja säädösten, järjestöjen ohjeistuksien sekä yritysten omien

arvojen perusteella. (Oehmen, De Nardo, Schönsleben & Boutellier 2009, 2). Ohjeistuksiin sitoutumista voidaan ohjata niiden rikkomisesta seuraavin sanktioin sekä toimittajavalvonnalla.

Toimittajavalvonnan apukeinona voidaan käyttää auditointia. Se tarkoittaa toimittajan toimitiloissa vierailamista ja toimintatapojen varmentamista paikan päällä. Helinin ja Babrin (2015, 42) mukaan auditoinnin onnistumisen kannalta tärkeitä vaiheita ovat integraatio, monitorointi ja kommunikointi. Integroinnilla tarkoitetaan toimintatapojen käyttöönottoa ja monitoroinnilla auditointien toteuttamista. Kommunikoinnin avulla auditoinnin tuloksia ja mahdollisia epäkohtia voidaan selvittää ja kehittää. Tarkoituksena on saattaa toimittajalle tiedoksi huomionarvoiset havainnot. (Helin & Babri 2015, 42). Auditointien aikana myös henkilökuntaa voidaan haastatella ja havainnot usein dokumentoidaan raportoinnin helpottamiseksi. Havaintojen pohjalta voidaan suunnitella mahdollisia toimenpiteitä sekä seurata kehitystä. (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2008.)

Projektityyppisessä hankinnassa, kuten rakennusalalla, toimittajayhteistyö nähdään keinona arvonluontiin perinteisen kustannuskeskeisen toteutuksen sijasta. Pitkäikäisten yhteistyösuhteiden luomisella tavoitellaan sekä projektien että toimittajan sekä tilaajan hyötyä. Tuntemalla tilaajavaatimukset toimittaja pystyy ennakoimaan tilausvaatimuksia ja tehostaa omia toimintojaan. Tämän takia voidaan vaikuttaa vähentävästi kustannuksiin sekä parantamaan toimitusvarmuutta. (Cheng & Carrillo 2011, 292–293.) Yhteistyön avulla toimittajaa voidaan myös kehittää muiden vastuullisuustoimien saralla. Bain ja Sarkisin (2010) mukaan näitä kehitystoimia ovat esimerkiksi vihreistä arvoista viestiminen sekä tuotekehitys ympäristöystävällisempään suuntaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kierrätysmateriaaleja käyttämällä, vähentämällä pakkausmateriaaleja tai vaihtamalla tuotantotapoja energiaystävällisempiin vaihtoehtoihin.

Vastuullisuuskriteerien toteutumisen varmistamiseksi voidaan myös hyödyntää sekä toimittajien että omien työntekijöiden kouluttamista sekä itsearviointeja. Kouluttamisen hyötynä kasvaneen osaamisen lisäksi voidaan pitää tavoitteiden saavuttamisen sekä uusien toimintatapojen omaksumisen helpottumista. (Teixera et al. 2016, 171.) Toimittajien on mahdollista itse arvioida omaa suoriutumistaan itsearviointikyselyiden avulla. Tällöin lomakkeen muotoiluun tulee kiinnittää huomiota sekä arvioida vastausten todenmukaisuutta. Auditointeja voidaan siis pitää luotettavampana varmentamisen keinona.

Erilaisten sertifikaattien, standardien ja merkkien avulla voidaan varmentaa yhtenäisten vastuullisuuskriteerien toteutumista. Niiden avulla yritykset voivat omaksua vastuullisuuskäytäntöitä sekä tuoda esiin vastuullisuustoimiaan. (Fombrun 2015, 7.) Standardeilla tarkoitetaan kirjallisia vaatimuksia, suosituksia tai ominaisuuksia tuotteille sekä niiden valmistamiseen. Sertifikaatit puolestaan ovat kolmannen osapuolen antamia todistuksia tiettyjen ominaisuuksien varmentamisesta. Varmentamistaho riippuu annettavasta sertifikaatista ja sen voi tehdä esimerkiksi viranomaistaho tai yhdistys. (ELY 2022.) Varmentamistahon uskottavuus nähdään olevan keskeisessä roolissa myönnetyn sertifikaatin luotettavuuden kanssa. Euroopassa tunnettuja sertifikaatteja sosiaalisen vastuullisuuden saralla ovat esimerkiksi SA 8000 sekä IIP ja ympäristövastuullisuuden saralla ISO 14001. (Fombrun 2015, 8.)

3 Vastuullinen hankintaprosessi kohdeyrityksessä

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirinen osio. Lisäksi käydään läpi tutkimusmenetelmät ja -aineisto sekä kohdeyrityksen esittely. Empiirisen tarkastelun kohteena ovat kohdeyrityksen nykyinen hankintaprosessi sekä vastuullisuuden huomioiminen siinä. Vastuullisuutta tarkastellaan kriteerien, haasteiden sekä varmentamisen toimenpiteiden avulla.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämän tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan yksittäisiä tapauksia, joissa olennaisena pidetään tutkimukseen osallistuvien näkökulmia. Lähestymistapana laadulliselle tutkimukselle on todellisuus ja siitä saatava tieto, jonka vuoksi tutkimuskohdetta lähestytään sen luonnollisissa olosuhteissa. (Puusa & Juuti 2020, 76.) Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä tiedonhankintastrategioista. Sen tarkastelun kohteena on usein yksi tietty tapaus, josta pyritään lisäämään ymmärrystä. (Metsämuuronen 2008, 16–17.) Tämän tutkielman kannalta laadullinen tapaustutkimus on sopiva valinta, sillä tarkastelussa on yksi yritys, jonka toiminnasta halutaan saada syvällistä tietoa.

Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmistä tyypillisimpiä ovat kysely ja haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tässä tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtui osittain strukturoidulla teemahaastattelulla. Kysymysrunko suunniteltiin etukäteen ja mahdollisia lisäkysymyksiä oli mietitty valmiiksi. Valittu menetelmä mahdollistaa haastattelurungosta poikkeamisen ja lisäkysymysten esittämisen haastatteluiden aikana (Aho, Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 99). Näin esille nousseita aiheita voitiin käsitellä syvällisemmin ja reagoida esille nousseisiin tietoihin. Koska tarkoituksena oli saada kattava kuva yrityksen toiminnan nykytilasta sekä haastateltavien näkemyksistä oli haastattelu sopiva valinta aineistonhankintamenetelmäksi.

Haastatteluja suoritettiin kaksi kappaletta, toinen yrityksen toimitusjohtajalle ja toinen yrityksen yhdelle projektipäälliköistä. Yrityksessä projektipäällikkö vastaa kaikista hankinnoista omissa projekteissaan ja toimitusjohtaja vastaa yrityksen suurimmista hankkeista ja

ohjaa niiden toteutumista. Projektipäällikkö on toiminut tehtävässään 5 vuotta ja toimitusjohtaja 5 kuukautta. Haastateltaville toimitettiin alustavat haastattelukysymykset (liite 1) etukäteen nähtäväksi. Haastattelut suoritettiin yrityksen toimistoilla kasvotusten ja tallennettiin Teams-sovelluksen avulla. Nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin jälkikäteen sovelluksen litterointitoimintoa hyödyntäen. Ensimmäinen haastattelu kesti 55 minuuttia ja toinen 32 minuuttia. Anonymiteetin vuoksi yrityksestä käytetään tässä tutkimuksessa nimeä kohdeyritys ja haastateltavista käytetään nimityksiä henkilö A ja henkilö B.

Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmän avulla, mikä kuuluu laadullisen tutkimuksen perinteisiin analyysimenetelmiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata tutkimusaihe tiiviissä, yleisessä muodossa, jossa keskeinen informaatio säilyy muuttumattomana. (Puusa & Juuti 2020, 148–149.) Sisällönanalyysin on tyyliltään tekstianalyysi, jossa luodaan sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Kyseinen menetelmä sopii haastatteluaineiston analysointiin, jonka vuoksi se katsottiin olevan sopiva menetelmä tämän tutkimuksen aineiston analysointiin (Kallinen & Kinnunen 2022).

Sisällönanalyysissä aineistosta tehdyt havainnot järjestellään käsitteittäin ylä- ja alaluokkiin aihepiirien mukaan. Tarkoituksena on erotella tekstistä oleelliset ja epäoleelliset havainnot ja selkiyttää niiden välisiä suhteita. (Metsämuuronen 2008, 50–51.) Analyysin alkuvaiheessa havaintojen järjestelyn apukeinona käytettiin käsitekarttaa. Seuraavaksi suoritettiin redusointi eli aineistoa siivottiin ja tiivistettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tämä tapahtui hyödyntäen värikoodausta teoreettisen viitekehyksen teemojen mukaisesti sekä jättäen pois aihepiirit, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Karsittu aineisto järjesteltiin neljän kategorian mukaisesti hankinnan nykytilaan sekä vastuullisen hankintaprosessin kriteereihin, haasteisiin ja toimenpiteisiin. Tätä vaihetta sisällönanalyysissä kutsutaan klusteroinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Seuraavissa kappaleissa esitetään analyysin tuloksia sekä kohdeyrityksen esittelyä.

3.2 Kohdeyrityksen hankinta ja hankintaprosessi

Kohdeyritys on suomalainen rakennussaneerauksen toimialalla toimiva yritys ja sen liikevaihto liikkuu kymmenissä miljoonissa. Yritys työllistää toistakymmentä henkilöä ja se on ollut toiminnassa kymmeniä vuosia. Toiminta on projektiluontoista ja projektipäälliköt

vastaavat kaikista hankinnoista omissa projekteissaan. Henkilö A:n mukaan projektien taloudellisella arvolla on kuitenkin merkitystä hankinnan prioriteetin kannalta ja arvokkaimpien projektien kanssa toimitusjohtaja valvoo ja ohjaa hankkeet. Toisaalta arvoltaan vähäisempien projektien kohdalla hankinnan toteutuminen yksinkertaisten, suoraviivaisten, hankintojen osalta voidaan antaa myös työmaa-assistenttien tehtäväksi.

Hankinta on kohdeyrityksessä keskeisessä roolissa hankkeiden onnistumisen sekä taloudellisen suoriutumisen kannalta. Suurin osa hankinnoista tapahtuu suorina hankintoina koti- maasta tehtailta tai suoramyyntistä, eikä kohdeyrityksellä ole olemassa omaa varastoa.

”Ulkomailta ei tuu oikeestaan, kun aikataulut on niin tiukkoja.” -Henkilö A

Näiden lisäksi kohdeyritys hyödyntää urakoitsijoita sekä alihankkijoita tarpeen mukaan hankintojen toteuttamiseen. Tietyt hankinnat totutetaan rutiininomaisesti alihankintana, mutta suorien hankintojen kohdalla ei ole mitään rutiininomaista jaottelua tai hankintamallia.

Kohdeyrityksen hankintaprosessi muodostuu tilaajan tarpeeseen vastaamisesta. Prosessi alkaa tarpeen määrittelyllä, jota seuraa toimittajavalinta ja tilaaminen. Tarkastellaan seuraavaksi millaisia kriteerejä, haasteita sekä toimenpiteitä kohdeyrityksen hankintaprosessissa on ja miten vastuullisuus näyttäytyy osana hankintaprosessia.

3.2.1 Vastuullisen hankintaprosessin kriteerit

Kohdeyrityksessä hankinnan tarve ja kriteerit tulevat tilaajalta, jonka pohjalta suunnittelijat ja arkkitehdit tekevät suunnitelmia. Saneerauksen kohteena olevan kiinteistön luokitus ja luonne voivat lisätä vaatimuksia. Suunnitelmissa on voitu kirjata valmiiksi tietyt tuotteet, jotka pitää tilata tai annettu esimerkkejä niistä. Täten joissain tapauksissa voidaan itse vaikuttaa tilattavien tuotteiden vastuullisuuskriteereihin. Toisaalta hankintoja tekevät ovat myös voineet ehdottaa vaihtoehtoisia tuotteita, mikäli ovat tienneet vastaavia tuotteita saatavan edullisempaan hintaan tai paremmalla saatavuudella. Lisäksi on materiaaleja ja tuotteita, joita kohdeyritys hankkii oman harkinnan mukaan. Vastuullisuus nähdään yrityksessä lähinnä vastuullisena toimintana, joka huomioi sekä omat että sidosryhmien tarpeet. Omia vastuullisuuskriteereitä kohdeyrityksellä ei ole hankinnan suhteen. Käytännön kautta kuitenkin taloudellinen vastuu korostuu hankinnan kriteereissä. Mikäli projektipäälliköt saavat itse

valita tilattavat tuotteet ja materiaalit kriteereiksi nousevat ensisijaisesti hinta ja toimitusaikataulut.

”Taloudellinen vastuullisuus on periaatteessa se ainoa, joka meillä on tällä hetkellä.”

-Henkilö B

Kohdeyrityksen tavoitteena on tarkentaa hankintakriteereitä ja tuoda vastuullisuutta osaksi valintaprosessia. Henkilö A listaa tällöin ympäristökriteereiksi esimerkiksi vähäpäästöisyyden ja lähituotetut tuotteet. Tällöin ilmastovaikutusta seurattaisiin esimerkiksi kuljetusten ja tuotannon hiilijalanjäljen perusteella.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei kohdeyrityksellä ole olemassa omia eettisiä ohjeistuksia joihin toimittajien tulisi sitoutua. Kriteereiksi nousevat taloudelliset aspektit, saatavuus sekä toimitusaikataulu. Projektiluontoisuuden vuoksi hankkeiden aikataulut ovat tiukkoja ja hankinta tulee mitoittaa sopimaan kohteiden luovutusajankohtiin.

”No hinta ja aikataulu on ne, että mistä vaan saadaan nopeesti.” -Henkilö B

Henkilö A:n mukaan toimittajavalinnan kriteerinä tulisi lisäksi hyödyntää tietoa toimittajien aiemmasta suoriutumisesta ja henkilö B kertookin jakavansa sekä hyödyntävänsä tietoja toimittajien suoriutumisesta muiden hankintoja tekevien työntekijöiden kesken. Tarkoituksena on tulevaisuudessa luoda toimittajille eettinen ohjeistus, jota heidän velvoitetaan noudattavan.

Lakien ja säädösten suhteen kohdeyrityksessä varaudutaan noudattamaan EU-taksonomian mukaisia kriteereitä. Taksonomia auttaa yrityksiä vihreän kirjanpidon luomisessa sekä suunnitelmissa vähähiiliseen toimintaan. Vastuullisuuden kannalta taksonomian noudattaminen sitouttaa etenkin taloudelliseen sekä ympäristö vastuullisuuteen.

3.2.2 Vastuullisen hankintaprosessin haasteet

Kohdeyrityksessä haasteet hankintaprosessin toteuttamiseen vastuullisesta näkökulmasta liittyvät sekä vastuullisuuteen että hankintaprosessin eri vaiheisiin. Ensinnäkin yhteisen hankintaprosessin puuttuminen aiheuttaa usean eri toimintamallin käyttämisen projektipäälliköiden kesken. Toiseksi vastuullisuutta ei ole määritelty yrityksessä eikä sitä ole otettu osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa hankinnan suhteen. Tästä seuraa, ettei

hankintaprosessissa huomioida vastuullisuutta tarkoituksenmukaisesti. Haastateltavat nostavat esiin hankintaprosessin haasteissa myös aikataulut, osaamisen puutteen, saatavuusongelmat sekä työn kuormittavuuden.

Hankintaprosessin toteuttamisen kannalta yhteistä eri projektipäälliköille on tarpeen määrittely, toimittajavalinta ja tilauksen teko. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan ole johdonmukaisesti tehty sopimuksia toimittajien kanssa tai toimittajan seuranta ja arviointia toimittajayhteistyön kehittämiseksi. Tarpeen määrittelyyn liittyvät haasteet tulevat suunnittelijoiden tekemien muutosten seuraamisesta sekä saatavuusongelmista. Mikäli projektipäälliköt eivät aktiivisesti seuraa suunnitelmien uusimpia versioita, saatetaan jättää tilaamatta jotain tarpeellista tai tilata tarpeetonta. Osassa projekteista myös tarvittavien tuotteiden määrä on aiheuttanut ongelmia, ja projektin päätyttyä materiaaleja on jäänyt huomattava määrä käyttämättä liikatilauksen vuoksi. Tämä vaikuttaa suoraan projektin taloudelliseen kannattavuuteen. Vastuullisesta näkökulmasta haasteita tuo yhteisten vastuullisuuskriteerien puuttuminen sekä vastuullisten materiaalien korkeampi hinta, jonka vuoksi budjettien mukainen saatavuus on rajallista.

“Vastuullisen hankinnan vieminen materiaalivalintoihin, joillain määrin meillä on vielä varsinkin Suomessa haasteena saatavuus. Saatavuus ollen siis yhtä kuin hinta.”

-Henkilö A

Tuotteiden hinta ja saatavuus vaikuttavat myös toimittajavalintaan. Lisäksi haasteellisuutta valintaan tuovat kohdeyrityksen antamat aikataulut, jotka saattavat olla monta kertaa normaaleja toimitusaikoja lyhyempiä. Toimittajia, jotka voivat vastata vaadittaviin aikatauluihin on rajatumpi määrä kuin normaaleja toimitusaikoja käytettäessä. Henkilö A:n mukaan uusia toimittajia käytetään noin 10–30 % projektien toimittajakannasta. Henkilö B puolestaan kertoo, että olemassa olevaa, hyvin suppeaa, toimittajalistaa tulisi laajentaa. Koska projektien aikataulut ovat tiukkoja uusien toimittajien etsimiseen, vertailuun ja kontaktoimiseen koetaan kuluvan liikaa aikaa. Tämän takia tiettyjen tuotteiden kohdalla käytetään vain paria eri toimittajaa. Maailman nykytilanteen vuoksi saatavuusongelmat ja nousseet hinnat vaikuttavat lisäksi rajaavasti toimittajavalintaan. Tällä hetkellä toimittajavalinnassa huomioidaan toimittajan aiempi toimitushistoria, jonka pohjalta toimittajan luotettavuutta arvioidaan. Erillisiä vastuullisuuskäytänteitä kuten toimittajien eettisiä ohjeita ei toimittajavalinnassa ole käytössä.

Sopimuksien tekoon ja tilaamiseen liittyviä haasteita ovat osaamisen puute ja toisaalta myös aikataulliset syyt. Tällä hetkellä sopimuksia ei tehdä järjestäen kaikkien toimittajien kanssa, mutta vuosisopimukseen siirtyminen on henkilö A:n mukaan suunnitelmissa. Henkilö B:n mukaan valmiiden sopimus pohjien sekä teknisen osaamisen puute nostaa kynnystä sopimusten käyttämiseen. Tilaaminen tapahtuu kohdeyrityksessä tyypillisesti tarjoukseen vastamalla. Yhteisen strategian puuttumisen sekä aikataulullisten haasteiden vuoksi voidaan katsoa hankinnan olevan enemmän ostamista kuin organisoitua hankintatoimea. Tämän vaikutus etenkin taloudelliseen suoriutumiseen nähdään ongelmana.

”Me menetetään hirveesti rahaa, ku me vaan tilataan.” -Henkilö A

Hankintaprosessin operatiivisista vaiheista toimittajan seuranta ja arviointia toimittajayhteistyön kehittämiseksi ei juurikaan tehdä. Toimittajien kanssa ei käydä kehityskeskusteluja, vaan epäkohtien ilmentyessä heidät laitetaan jäähyllä tai mustalle listalle. Toimittajayhteistyön kehittämiseen ei koeta olevan tarpeeksi aikaa, osaamista tai henkilökuntaa. Henkilö B:n mukaan kohdeyritykseen tulisi saada työntekijä, joka keskittyisi pelkästään hankintaprosessin kehittämiseen sekä toimittajasuhteiden hallintaan ja hankintaan.

”Se on harmaata aluetta. Ja siihen me tarvitaan apuja. Siihen tarvitaan se joku, joka rakentais meille kaavan valmiiksi.” -Henkilö B

Hankinta koetaan tällä hetkellä kuormittavaksi osa-alueeksi projektipäällikön työkuvasa. Yritys on kasvanut nopeasti eikä yhtenäistä mallia hankintojen tekoon ole. Koska jokaisella projektipäälliköllä on oma tapansa organisoida projektien hankinta, on se yhdessä työmäärän kanssa johtanut unohduksiin ja tavaran puuttumiseen. Tämä hidastaa projektien valmistamista tai johtaa uusien tilauksien tekoon kustannustehottomasti. Lisäksi etenkin erikoistuotteiden hankinta on koettu haastavaksi ja henkilö B toivoisi niiden siirtyvän hankinta-alan ammattilaisen työnkuvaan.

”Puhutaan kuitenkin yli 10 miljoonan euron firmasta, pitäis olla oma organisaatio, joka hoitaa hankinnan.” -Henkilö B

Hankintaprosessin kehittäminen ja vastuullisuuden implementointi kohdeyrityksen toimintaan nähdään haastavana, sillä kohdeyritys on toiminut alalla pitkään ilman organisoitua hankintaprosessia tai vastuullisuuskriteereitä. Haastateltavien mielestä vastuullisuuden huomiointi on koettu olevan sekä rakennusalalla että kohdeyrityksessä alkutekijöissään.

“Mä nään et koko vastuullisuus, varsinkin meidän kokoluokan yrityksissä on aika lapsenkengissä koko käsitteenä” – Henkilö A

”Tää on niin lapsenkengissä meillä.” -Henkilö B

3.2.3 Vastuullisen hankintaprosessin varmistamiseksi tehtävät toimenpiteet

Kohdeyrityksessä on alettu kiinnittämään huomiota vastuullisuuteen sekä yhtenäisen hankintaprosessin luomiseen, mutta prosessi on vasta alkutekijöissä. Yhtenä keskeisenä haasteena hankinnassa on ollut kiire toteutusajataulujen suhteen, minkä vuoksi yhtenäinen vastuullinen hankintaprosessi koetaan tarpeellisenä.

“Kaikki kiire meillä lähtee sieltä hankinnasta. Se hyvä hankintatapa ja vastuullinen hankintatapa on se mikä muotittaa koko hankkeen saattamista valmiiksi. Jos sitä ei tehdä kunolla ja vastuullisesti joka osapuolta ajatellen niin jossain vaiheessa juostaan”

-Henkilö A

Tällä hetkellä vastuullisuuteen liittyen kohdeyrityksellä on olemassa laatukäsikirja, mutta kaikki työntekijät eivät ole tietoisia sen olemassaolosta. Kyseisen laatukäsikirjan päivittäminen ja käyttöönotto työntekijöiden apuvälineeksi on suunnitelmassa. Toimitusjohtajan agendana on ajaa läpi vastuullisuutta yrityksen päivittäiseen toimintaan, lähtien liikenteeseen siitä mitä vastuullisuus tarkoittaa ja mihin se vaikuttaa. Kohdeyrityksessä siis tullaan määrittelemään mitä vastuullisuus tarkoittaa heidän yrityksensä kannalta ja miten se näyttäytyy yrityksen toiminnassa. Työntekijöiden kouluttaminen on avainasemassa keinoissa vastuullisen hankintaprosessin varmistamiseen. Tämä on myös nähty molempien haastateltavien puolesta tarpeellisenä toimenpiteenä, jotta uusia toimintoja voidaan omaksua.

“Koulutus, koulutus, koulutus... Me ollaan vanhoja jääriä tietyt, jos on 35 vuotta tehnyt näitä hommia ni tää maailma on muuttunut iha pikkusen sinä aikana.” – Henkilö B

Toimittajavalinnan tueksi suunnitelmassa on toimittajien eettisten ohjeiden luominen, mitä kautta vastuullisuutta voidaan varmentaa. Ohjeistuksen olemassaolon myötä vastuullisuusvaateiden seurannalle on olemassa raamit. Tällä hetkellä henkilö A:n mukaan viikoittaisissa palaverissa seurataan budjettikehitystä sekä hankintojen nykytilaa. Hankintojen kohdalla selvitetään mitä kaikkea on jo tilattu, mitä on kilpailuttamatta sekä tilaamatta. Tilattujen hankintojen kohdalla seurataan, mitä on toimitettu ja mitkä toimittamatta olevien hankintojen

toimitusajat ovat. Tarkempaa toimittajien seuranta ei vielä ole, mutta toimittajayhteistyön kehittäminen on suunnitelmissa. Vuosisopimukseen siirtyminen, ainakin osan toimittajista kanssa, koetaan keinona vahvistaa toimittajasuhdetta ja pitää hintojen korotus maltillisena. Lähtökohtana kohdeyrityksessä on ensin luoda sisäinen näkemys hankintaprosessista ja vastuullisuuskäytännöistä, jonka jälkeen voidaan keskittyä toimittajasuhteiden hallintaan sekä kehittämiseen.

Lisäksi keinona vastuullisuuden varmentamiseksi nähdään raportointi. Tällä hetkellä työmailla jäteraportointi on pakollista ja kyseiset raportit tulevat jäteyhtiöiltä suoraan. Kohdeyritys haluaa laajentaa raportointia ja tarjota tilaajille mahdollisuuden seurata projektien ympäristövaikutusta. Suunnitelmissa on tarjota tilaajille vaihtoehtoisia hankinta-, materiaali- ja kuljetusmahdollisuuksia, joiden hiilijalanjälki on valmiiksi laskettu. Tarkoituksena on etsiä vaihtoehtoja, joiden avulla hiilijalanjälkeä voidaan pienentää. Lisäksi energiatehokkuutta halutaan parantaa ja seurata. Vihreän kirjanpidon luominen nähdään keinona varmentaa vastuullisen hankinnan toteutumista.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka hankintaprosessia voidaan kehittää vastuullinen näkökulma huomioiden. Tarkoituksena oli tarkastella kohdeyrityksen hankintaprosessin nykytilaa, vastuullisuuden huomioimista hankintaprosessissa sekä syitä hankintaprosessin kehittämiseksi vastuullisuuden näkökulmasta. Lisäksi hankintaprosessin vastuullisuuden huomioimista lähestyttiin kriteerien, haasteiden sekä toimintatapojen kautta. Tässä luvussa tarkastellaan tuloksia tutkimuskysymysten kautta sekä verrataan niitä teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä havainnoista sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä mietitään jatkotutkimusaiheita.

4.1 Tutkimuskysymykset

Koska alatutkimuskysymykset tukevat päätutkimuskysymykseen vastaamista käsitellään alatutkimuskysymykset ja niiden vastaukset ensin.

Millainen hankintaprosessi kohdeyrityksellä on tällä hetkellä?

Hankintaprosessia ei ole määritelty kohdeyrityksessä erikseen, vaan se käsittää heidän toimintansa hankinnan tarpeen määrittämisestä toimitukseen. Tämän lisäksi toimittajan suorittamisen arviointia tehdään pienimuotoisesti. Kohdeyrityksessä hankintoja tekevät projektipäälliköt sekä muut toimijat jokainen omalla tavallaan, joten yhtä yksittäistä hankintaprosessin mallia ei ole olemassa. Käytännössä samaa jokaisella projektipäälliköllä hankintaprosessissa on tarpeen määrittely, toimittajavalinta ja tilausvaiheet. Näitä jokainen toteuttaa omien aikataulujen ja preferenssien mukaan suhteutettuna projektien aikatauluihin ja tuotteiden saatavuuteen.

Hankintaprosessissa tarpeen määrittelyt tulevat pitkälti asiakkaalta sekä asiakastarpeen pohjalta tehdyistä suunnitelmista. Kohdeyrityksen mahdollisuus vaikuttaa tilattaviin materiaaleihin ja tuotteisiin sekä toimittajavalintaan vaihtelee laajasti tuote- ja projektikohtaisesti. Kohdeyrityksessä varsinainen hankintaprosessi alkaa tilaajan tarjouspyynnön mukaisten tarpeiden kartoituksella. Näistä tarvehankinnoista osa välitetään urakoitsijoille ja alihankkijoille, loput jäävät projektipäälliköiden vastuulle. Projektipäälliköt kontaktoivat toimittajia

tarjouspyyntöjen osalta ja kilpailuttavat hankinnat mahdollisuuksien mukaan. Valinta toimittajien kesken tapahtuu muuan muassa budjettien, aikataulujen, saatavuuden sekä toimittajan toimitushistorian perusteella. Toimittajavalinnan jälkeen siirrytään tilausvaiheeseen, joka yleensä tapahtuu tarjouspyyntöön vastaamalla. Tämän jälkeen toimituksia ja niiden saapumista ajallaan sekä täysimääräisenä seurataan. Varsinaista toimittajan seuranta ja arviointia yhteistyön kehitysmielessä ei ole olemassa. Toimittajan arviointi perustuu käytettävissä oleviin resursseihin sekä aikataulujen pitävyyteen. Projektien päätteeksi toimittaja voi joutua jäähyllä tai yhteistyö päättyä, mikäli puutoksia tai rikkeitä esiintyy.

Miten vastuullisuus huomioidaan kohdeyrityksen hankintaprosessissa tällä hetkellä?

Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä omia vastuullisuuskriteereitä eikä yrityksellä ole vastuullisuusarvoja käytössä. Tarve näiden kehittämiseen on huomattu ja prosessi niiden luomiselle aloitettu. Käytännössä kuitenkin taloudellisen vastuullisuuden toteutuminen korostuu tarpeen määrittelyssä sekä toimittajavalinnassa. Taloudellisen vastuullisuuden ulottuvuuden kriteereihin pohjautuva toiminta on ollut normi ennen sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien tärkeyden ymmärtämistä (Shpend et al. 2015).

Miksi kohdeyritys haluaa kehittää hankintaprosessia vastuullisesta näkökulmasta?

Kohdeyrityksessä yhteisen hankintaprosessin puute on johtanut useisiin erilaisiin toimintatapoihin eri työntekijöiden kesken, mikä altistaa virheille sekä taloudelliseen tehottomuuteen. Yhtenäisen hankintaprosessin luomiselle ja kehittämiseksi on tarvetta, sillä nykyisellä toimintamallilla erityisesti uusien toimittajien löytäminen, toimittajayhteistyö ja niiden kehittäminen vaativat toimenpiteitä.

Vastuullisuuden näkökulman tuominen hankintaprosessiin vastaa asiakkaiden toiveisiin sekä valloillaan olevaan trendiin. Lisäksi vastuullisuuden toteuttaminen koetaan arvovalintana, joka halutaan osaksi yrityksen toimintaa. Sidosryhmiltä tuleva paine vastuulliseen toimintaan on nähty merkittävä tekijänä yritysten motivaatiossa kehittää vastuullisuustoimia (Bals & Tate 2016, 4). Etenkin rakennusalalla vastuullisuuden huomioiminen ja implementointi kohdeyrityksen toimintaan nähdään keinona kasvattaa kohdeyrityksen antamaa lisäarvoa sidosryhmien silmissä. Kohdeyritys haluaa olla tunnettu läpinäkyvistä, vastuullisista toimintamalleista ja uskoo sen johtavan maineen kasvamiseen. Suhdanneherkällä alalla hyvämaineisuus ja vastuullisista toimintatavoista tunnettavuus uskotaan auttavan projektien saantiin myös taantuman aikana.

Lakien ja säädösten osalta voimaantuleviin EU-taksonomian mukaisiin vastuullisuuskriteereihin ja raportointivelvoitteisiin valmistaudutaan. Tavoitteena on olla tunnettu yritys vastuullisuustoimien saralla, joka voi neuvoa ja opastaa myös sidosryhmiä vastuullisuuden osalta. Tämän vuoksi vastuullisuutta tulee toteuttaa myös lakien ja säädösten minimivaateita laajemmin, jotta tämä olisi mahdollista tulee vastuullisuusosaamista ja -käytänteitä kehittää.

Miten hankintaprosessia voidaan kehittää kohdeyrityksessä vastuullisuus huomioiden?

Koska kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä yhtenäistä hankintaprosessia, tulisi ensimmäisenä luoda toteutettavissa oleva prosessi. Tällä hetkellä van Weelen (2014) hankintaprosessin malliin verrattuna taktisen osion vaiheet toteutuvat, mutta operatiivisen osion vaiheet ovat jääneet joko pois kokonaan tai vähälle huomiolle. Erityisesti toimittajayhteistyön kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota jatkossa. Toimittajavalinta ja -yhteistyö nähdään myös merkittävinä keinoina vastuullisuuden toteuttamiseen, minkä vuoksi niiden kehittäminen on tärkeää, jotta vastuullisuutta saadaan lisättyä kohdeyrityksen toimintaan. Oleellista ei ole ottaa vain valmista hankintaprosessin kaavaa käyttöön, vaan pohtia mitkä hankintaprosessin vaiheista ovat hyödyllisiä sekä toteutettavissa olevia kohdeyrityksessä. Tätä yrityksen tarpeeseen nojaavaa valintaa tukee Bäckstrandin et al. (2019) tekemä tutkimus, jonka mukaan hankintaprosessimallin valinnan syinä ovat kohdeyrityksen toiminnan tavoitteet kuten hankinnan kohde ja laatu, yrityksen strategiset tavoitteet sekä toimittajahallinnan ja hankinnan yhdistäminen.

Kohdeyrityksen nykyisessä hankinnassa vastuullisuuden näkökulmista korostuu taloudellinen vastuullisuus. Tämän vuoksi sosiaalisten ja ympäristöllisten vastuullisuuskriteereiden kehittäminen on tarpeellista. Elkingtonin (1998) mukaan vastuullinen toiminta määritellään nimenomaan sen kolmen ulottuvuuden kautta. Sekä taloudellisen, sosiaalisen että ympäristöllisen ulottuvuuden tulisi olla tasapainossa, jotta toimintaa voidaan pitää vastuullisena. Lisäksi yritysten vastuullisuuskriteerien muodostuminen lakien ja säädösten minimivaatimusten tasolla nähdään pakollisena toimenpiteenä eikä vastuullisena toimintana. Tämän vuoksi on tärkeää, että kohdeyritys luo myös omia vastuullisuuskriteerejä ja toimii lakien ja säädösten minimivaateita laajemmin.

Haasteina hankintaprosessin kehittämiseksi ja vastuullisten toimintatapojen omaksumiseksi koettiin etenkin aikataululliset sekä osaamiseen ja resursseihin liittyvät syyt. Konsultoimalla tai tuomalla vastuullisen hankinnan ammattilainen mukaan hankintojen toteuttamiseen,

voitaisiin samalla helpottaa kiirettä, että tuoda osaamista vastuullisen hankintaprosessin sarjalta. Lisäksi resurssipulaa voitaisiin helpottaa samalla ja jakaa hankintoihin liittyvää työkuormaa. Vastuullisuuden ja vastuullisten toimintatapojen omaksumisen mahdollistamiseksi sekä varmistamiseksi, henkilökuntaa tulisi kouluttaa vastuullisuuden suhteen. Lisäksi asettamalla yritykselle vastuullisuustavoitteita sekä -arvoja voidaan luoda toimintamalleja niiden toteuttamiseksi ja työntekijöiden on helpompi omaksua vastuullisuuskäytänteitä.

Hankintaprosessin kehittämisessä toimittajavalinta on keskeisessä roolissa vastuullisuuden toteutumisen näkökulmasta Pagellin et al. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan. Toimittajavalinnassa vastuullisuuden kannalta oleellista olisi kohdeyrityksen omien eettisten ohjeiden luominen sekä niiden noudattamisen vaatiminen. Tällöin vastuullisuuden kolmikantaisen perustan tasapaino paranisi nykyisestä taloudellisen vastuullisuuden voimakkaasta huomiosta, koska eettiset ohjeet koskevat ympäristöllisiä sekä sosiaalisia vastuullisuuden ulottuvuuksia. Toimittajien eettisten ohjeiden käyttö onkin hyvin yleinen tapa varmistaa hyväksyttävät toimintatavat (Rahim 2019, 48). Ohjeistuksen noudattamisen varmistamiseksi voidaan käyttää tiivistä yhteydenpitoa, auditointeja sekä seuranta.

Tällä hetkellä toimittajan seuranta ja arviointi on hyvin pienimuotoista. Auditointeja ei tehdä, minkä vuoksi niitä voitaisiin harkita yhteistyön kehittämisen sekä vastuullisuuden varmentamisen keinona. Toisaalta toimittajien itsearviointien hyödyntäminen olisi resurssitehokkaampi keino, joka olisi mahdollista maltillisin panostuksin. Seurannan tueksi tulisi luoda raportointia, jonka perusteella tilannetta voidaan kartoittaa. Lisäksi kirjallisessa muodossa taltioitu materiaali mahdollistaa vertailun aiempiin tuloksiin sekä helpottaa tulosten kommunikointia. Toimittajan arviointi perustuu tällä hetkellä pitkälti toimitusvarmuuteen ja aikataulujen noudattamiseen, joten arviointikriteeristöä tulisi kasvattaa ja kriteeristöä lisätä myös vastuullisuuden näkökulmasta.

4.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä tapaustutkimus koskee vain yhtä yksittäistä yritystä. Tästä huolimatta tutkimus antaa lisää tietoja keinoista hankintaprosessin kehittämiseen vastuullisuuden näkökulmasta. Täten tutkimuksen voidaan nähdä vastanneen sille asetettuihin tavoitteisiin. Tuloksia voidaan hyödyntää pohdittaessa, miten

hankintaprosessia voidaan lähteä kehittämään ja miten vastuullisuutta saataisiin lisätty hankintaprosessin eri vaiheisiin.

Kohdeyrityksen nykyisen tilanteen perusteella tarvetta hankintaprosessin kehittämislle sekä vastuullisuuskäytänteiden kehittämislle on. Tutkimuksen tuloksissa painottuu vahvasti resurssien ja vastuullisuustoimien puuttuminen kohdeyrityksessä. Lisäksi vastuullisuuteen vaikuttaminen käytetyn hankintaprosessimallin avulla painottuu toimittajasuhteiden hallintaan. Yhtenäisen hankintaprosessin luominen kohdeyrityksen osaamisen ja muiden resurssien mukaisesti tulisi olla kehitystyön ensimmäisiä vaiheita. Lisäksi kohdeyrityksen tulisi selkeästi määrittellä vastuullisuus ja vastuullisuuskäytänteet, jotta niiden toteuttamista voidaan vaatia sekä omalta henkilökunnalta että toimittajilta. Vastuullisuuskriteereiden ja -käytänteiden implementointi hankintaprosessiin tulisi tapahtua yhtenäisen hankintaprosessin omaksumisen jälkeen. Tällä tavoin voidaan ennaltaehkäistä työntekijöiden liiallista kuormittamista, sekä varmistaa ensin että hankintaprosessi on toimiva. Koulutuksen rooli nousi esiin keskeisenä keinona sekä vastuullisuuden että uusien käytänteiden omaksumisen kannalta. Myös henkilökunnan toiveena oli koulutuksen saaminen.

Vastuullisuuden toteutumisen kannalta toimittajahallinta ja -yhteistyö nousi esiin yhtenä keskeisenä seikkana. Resursseja kannattaa lisätä ja panostaa toimittajien etsimiseen sekä toimittajavalinnan kriteerien luomiseen sekä toimittajayhteistyön kehittämiseen. Sopivan toimittajan löytäminen voi antaa lisäarvoa vastuullisuuden toteutumiseen myös toimittajalta tulevan osaamisen myötä. Toimittajayhteistyön kehittäminen on sekä osa hankintaprosessia että keino vastuullisuuden varmentamiseen. Lisäksi tulisi pohtia vastuullisuuskäytänteiden ja -arvojen implementoinnin tehokkuutta. Tällä hetkellä vastuullisuuden kehittämisen motiiveina on vahvasti toimitusjohtajan arvot sekä hänen visionsa yhtiön kehittämisen suunnasta. Tämän vuoksi vastuullisuus tulisi lisätä yhtiön strategiaan ja pyrkiä ottamaan osaksi päivittäisiä työtehtäviä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 135) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee pohtia havaintojen luotettavuutta sekä puolueettomuutta. Haastattelun käyttäminen tutkimusaineistoin keräämisessä saattaa antaa haastateltaville paineita antaa tietynlaisia, sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 206). Havaintojen

luotettavuutta on pyritty vahvistamaan lähettämällä haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen. Lisäksi haastateltavien yhdenmukaiset vastaukset puoltavat totuudenmukaisuutta. Analyysissä käytettyjen havaintojen luotettavuutta on lisäksi tuettu suorien sitaattien avulla. Puolueettomuuden varmistamiseksi kohdeyritys ja haastateltavat on pidetty anonyymeinä, mitä myös haastateltaville korostettiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa lisäksi triangulaation periaatteiden avulla. Tutkimuksessa tiedon keruuseen on käytetty haastatteluja sekä tarkennettu vastauksia epäselvyyksien välttämiseksi sähköpostin välityksellä. Kun aineiston hankinnaksi on käytetty useampaa metodia, kutsutaan sitä menetelmätriangulaatioksi. (Puusa & Juuti 2020, 185.) Tiedon keruuseen liittyvän triangulaation mukaisesti haastattelut on suoritettu eri toimialoilla oleville henkilöille, mikä voi laajentaa tiedonsaantia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144).

4.4 Jatkotutkimusaiheita

Tulevaisuudessa vastuullisen hankintaprosessin kehittämistä voitaisiin tutkia syvällisemmin laajemmassa tutkimuksessa tai keskittymällä vain yhteen vastuullisuuden osa-alueista. Suuremman otannan avulla tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää ja keskittymällä vain yhteen vastuullisuuden osa-alueeseen tutkimustietoa voitaisiin syventää ja tarkentaa. Laajempaa otantaa voitaisiin suorittaa kasvattamalla tutkimusotantaa koskemaan useampaa rakennusalan toimijaa. Tutkimuksessa voitaisiin myös vertailla eri kokoluokan yritysten vastuullisuustoimenpiteitä hankintaprosessin eri vaiheissa. Erityisesti mielenkiintoista olisi vertailla millaisiin vaiheisiin eri kokoluokan yritykset ovat luokitelleet hankintaprosessin, kuinka vastuullisuuskriteerit on määritelty ja miten näiden toteutumista seurataan. Tällöin kehitysideoita voitaisiin saada myös yritysten kokoluokka huomioiden.

Lähteet

Ahi, P. & Searcy, C. (2015) An analysis of Metrics Used to Measure Performance in Green and Sustainable Supply Chains. *Journal of cleaner production* 86, 360–377.

Aho, A., Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ashby, A., Leat, M. & Hudson-Smith, M. (2012) Making Connections: a Review of Supply Chain Management and Sustainability Literature. *Journal of supply chain management* 17, 5, 497-516.

Azadnia, A., Saman, M. & Wong, K. (2015) Sustainable supplier selection and order lot-sizing: an integrated multi-objective decision-making process. *International journal of production research* 53, 2, 383-408.

Bals, L. & Tate, W. (2016) Implementing Triple Bottom Line Sustainability into Global Supply Chains. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Broccardo, L. & Zicari, A. (2020) Sustainability as a Driver for Value Creation: A Business Model Analysis of Small and Medium Enterprises in the Italian Wine Sector 259, 120852.

Brundtland (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. [verkkodokumentti] [viitattu 15.11.2022.] Saatavilla: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Bäckstrand, J., Suurmond, R., van Raaij, E. & Chen, C. (2019) Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of purchasing and supply management* 25, 5, 100577

Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G. & Paradisi, A. (2020) Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SME's Economic Sustainability 12, 7, 2594.

Carter, C. & Rogers, S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management* 38, 5, 360-387.

Cheng, L-C. & Carrillo, E. (2012) Assessing supplier performances under partnership in project-type procurement. *Industrial management and data systems* 112, 2, 290-312.

Chuang, S-P. & Huang, S-J. (2018) The effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and Business Competitiveness: The Mediation of Green Information Technology Capital. *Journal of business ethics* 150, 4, 991-1009.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008) Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production* 16, 1579–1588.

Cooper, R., Frank, G. and Kemp, R. (2000) A multinational comparison of key ethical issues, helps and challenges in the purchasing & supply management profession: the key implications for business and the professions. *Journal of business ethics* 23, 1, 83-100.

Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management* 8, 1, 37–51.

ELY (2022) Standardit, sertifikaatit ja merkit. [Verkkodokumentti] [Viitattu 11.12.2022.] Saatavilla: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56418/Standardit%2C%20sertifikaatit+ja+merkit/75fe3e57-f667-42af-945b-d4f36d8a396c>

Fombrun, C. (2005) Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporation reputation review* 8, 1, 7-12.

Giunipero, L., Hooker, R. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management* 18, 4, 258–269.

Hae-Ryong, K., Moonkyu, L., Hyoung-Tark, L. & Na-Min, K. (2010) Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification 95, 4, 557–569.

Helin, S. & Babri, M. (2015) Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier. *Journal of cleaner production* 107, 41–53.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. (2017) Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uud. p. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Jedynik, M. (2018) Systematic Review of The Literature on Supplier Code of Conduct. *International journal of contemporary management* 17, 3, 153-171.

Khan, A. & Ali, Y. (2021) Sustainable supplier selection for the cold supply chain (CSC) in the context of a developing country. *Environment, development and sustainability* 23, 9, 13135–13164.

Krause, D., Vachon, S & Klassen, R. (2009) Special topic forum on sustainable supply chain management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of supply chain management* 45, 4, 18-24.

Lintukangas, K., Hallikas, J., and Kähkönen, A.-K. (2015) The Role of Green Supply Management in the Development of Sustainable Supply Chain. *Corporate social-responsibility and environment management* 22, 6, 321-333.

Longoni, A. (2014) *Sustainable Operations Strategies - The Impact of Human Resource Management and Operational Practices on the Triple Bottom Line*. Cham: Springer.

Lopez-Navarro, M.A. & Cipres, M. (2015) Social Issues in Business Education: A study of Students' Attitudes. *Journal of education for business* 90, 6, 314–321.

Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process. *European management journal* 20, 6, 641–648.

Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009) Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review* 87, 9, 57–64.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2019) *Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Helsinki: KHT-Media.

Oehmen, J., De Nardo, M., Schönsleben, P. & Boutellier, R. (2010) Supplier code of conduct-state-of-the-art and customization in the electronics industry. *Production Planning & Control* 21, 7, 664-679.

Pagell, M., Wu, Z. & Wasserman, M. (2010) Thinking differently about purchasing portfolios: An assessment of sustainable sourcing. *The journal of supply chain management* 46, 1, 57-73.

Portney, K.E. (2015) *Sustainability*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Rache, A., Morsing, M. & Moon, J. (2017) *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. 4th printing. Cambridge: Cambridge University Press.

Rambaud, A. & Richard, J. (2015) The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting 33, 92-116.

Sarkis, J., Zhu, Q. & Hee-hung, L. (2011) An organisational review of green supply chain management literature. *International journal of production economics* 130, 1, 1-15.

Shpend, I., Shahzad, K., Takala, J., Liu, Y., Sillanpää, I. & Ali, T. (2015) Evaluation And Selection Process of Suppliers Through Analytical Framework: An Empirical Evidence of Evaluation Tool. *Management and Production Engineering Review* 6, 3, 10–20.

Tate, W., Ellram, L. & Kirchoff J. (2010) *Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management* 46, 1, 19–44.

Teixeira, A., Jabbour, C., Jabbour, A., Latan, H. & Oliviera, J. (2016) Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of cleaner production* 116, 170–176.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tynkkynen, O & Berninger, K. (2017) *Nettopositiivisuus: menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso*.

van Weele, A. J. (2007) *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Textbooks.

van Weele, A. J. (2014) *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 6. p. Hampshire, Cengage Learning.

Viale, L., Vacher, S. & Bessouant, J. (2022) Eco-innovation in the upstream supply chain: re-thinking the involvement of purchasing managers 27, 2, 250-264.

Walker, H., Di Sisto, L. & McBain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing & Supply Management* 14, 69-85.

Waris, M., Panigrahi, S., Mengal, A., Soomro, M.I., Mirjat, N.H., Ullah, M., Azlan, Z.S., Khan, A. & Strelniker, Y. (2019) An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) for Sustainable Procurement of Construction Equipment: Multicriteria-Based Decision Framework for Malaysia 2019, 1-20.

Wasilieski, D.M. & Weber, J. (2020) *Sustainability*. Bingley, England: Emerald Publishing

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2006) An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices. *Journal of cleaner production* 14, 5, 472-486.

Zimmer, K., Fröhling, M. & Schultmann, F. (2015) Sustainable supply management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International journal of production research* 54, 5, 1412-1442.

Yang, Y-Z. & Wu, L-Y. (2008) Extension Method for Green Supplier Selection. 2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Putting-ing. p. 1-4.

Yin, R. (2014) *Case Study Research: Design and methods*. 5th edition. California: Sage Publication.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustaa

Oma asema sekä työkokemus yrityksessä?

Oma vastuualue hankinnoissa?

Rakennusala

Millaisia hankintoja teette tyypillisesti?

Millaisia erityispiirteitä rakennusalan hankinnoissa tulee huomioida?

Hankinta ja hankintaprosessi

Miten hankinnat on organisoitu yrityksessänne, onko yrityksellä yhtenäistä hankintaprosessia tai linjauksia hankintaan liittyen?

Onko hankintoja kategorisoitu jotenkin, miten?

Mistä ja miten hankitte? Kotimaa/ulkomaat, suorat hankinnat/epäsuorat hankinnat? Onko tämä tuotekohtaista/projektikohtaista/hankinnan tekijästä riippuvaista?

Kuinka paljon voitte vaikuttaa hankittavien tuotteiden, materiaalien ja toimittajien valintaan?

Millaisia kriteereitä teillä on käytössä materiaaleille ja tuotteille?

Millaisia kriteereitä teillä on käytössä toimittajavalinnassa?

Millainen hankintaprosessi teillä on tällä hetkellä? Millaisia vaiheita hankintaprosessissa on käytössä yrityksessänne?

Miten vastuullisuus on integroituna nykyiseen hankintaprosessiin? (Esimerkiksi hankinnan kriteeristössä, toimittajien code of conduct, sertifikaatit tai standardit, toimittajayhteistyö vastuullisuuteen liittyen/tiedon jako)

Vastuullisuus

Miten vastuullisuus nähdään yrityksessänne? Yrityksen arvoissa?

Onko vastuullisuus osana yrityksen strategiaa? Jos on niin, miten sen ilmenee?

Onko vastuullisuudelle omia kriteereitä, millaisia?

Miten kriteeristöä tulisi mielestäsi kehittää?

Huomioidaanko hankinnassa vastuullisuuden eri osa-alueet (sosiaalinen, ympäristöllinen, taloudellinen)?

Miten vastuullisuuden huomioiminen jakautuu ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun kesken?

Onko yrityksellänne toimintatapoja vastuullisuuden toteutumisen varmistamiseksi? Millaisia? Jos ei, millaisia ne voisivat olla?

Hankintaprosessin kehittäminen vastuullisuus huomioiden

Millaisia motiiveja tai miksi hankintaprosessia tulisi kehittää vastuullisuus huomioiden teidän yrityksessänne?

Millaista hyötyä yrityksenne voi saada vastuullisuuden huomioimisesta hankintaprosessissa? Onko sen huomioimisella jotain tiettyjä tavoitteita?

Millaisia kehitystarpeita koet, että tällä hetkellä hankintaprosessissa on?

Millaisia haasteita tai esteitä vastuulliseen hankintaprosessiin ja sen kehittämiseen liittyy tällä hetkellä?

Miksi vastuullisuuden huomioiminen on tärkeää hankintaprosessin eri vaiheissa?

Millaisia toimenpiteitä yrityksessänne on tehty tai ollaan tekemässä vastuullisen hankintaprosessin kehittämiseksi?

Millaisia toimenpiteitä näkisit tarpeelliseksi vastuullisen hankintaprosessin kehittämiseksi?

Tuleeko vielä jotain kommentoitavaa mieleen tai asioita, joita en ole kysynyt koskien vastuullisuutta/hankintaa/vastuullista hankintaprosessia?